

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall &
Elina Varamäki

SOPEUTUMISTA JA KESKITTYMISTÄ

**Case-tutkimus liiketoiminnan
myymisestä osana yrityksen
kehittämistä ja kasvua**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 107

Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall &
Elina Varamäki

SOPEUTUMISTA JA KESKITTYMISTÄ

Case-tutkimus liiketoiminnan
myymisestä osana yrityksen
kehittämistä ja kasvua

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-28-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall ja Elina Varamäki 2015. Sopeutumista ja keskittymistä - Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 107, 75 s.

Raportissa selvitetään, kuinka yrityksen osan liiketoiminnan myynti vaikuttaa yrityksen myöhempään kehittämiseen ja kasvuun. Aineisto koostuu seitsemästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta ja niiden perusteella laadituista tapauskuvauksista ja analyysistä. Yksin omistetuissa yrityksissä yrittäjän henkilökohtaiset myynnin motiivit korostuvat, vaikka niissäkin on liiketoimintaan ja sen markkinoihin liittyviä tekijöitä. Näissä tapauksissa kehittämistavoitteet liittyivät myös yrittäjän tarpeisiin. Laajemman omistuspuhjan yrityksissä myynnin taustalla olevat motiivit liittyivät erityisesti yrityksen strategiaan. Myynnin jälkeiselle ajalle oli useimmiten asetettu selkeät kasvu- ja kehittämistavoitteet.

Liiketoimintakauppa prosessina on suhteellisen nopea etenkin, kun myytävä liiketoiminnan osa on selvästi erotettavissa myyntiä varten. Liiketoiminnan osan kauppaan ei vaikuta liittyvän luopumisen vaikeutta kuten usein luovuttaessa koko yrityksestä. Liiketoiminnan osan myynnin tavoitteet toteutuivat tehdyissä kaupoissa hyvin. Yrityksen kehittyminen ja kasvu ovat enimmäkseen toteutuneet niissä tapauksissa, joissa nämä olivat liiketoiminnan myynnin tavoitteina. Heikko taloudellinen tilanne on vaikeuttanut kasvun saavuttamista, mutta kehittämistä on kuitenkin tapahtunut. Liiketoiminnan osan myyminen mahdollistaa resurssien paremman keskittämisen jäljelle jääneeseen liiketoimintaan sekä yrittäjän keskittymisen kiinnostavammaksi kokemaansa liiketoiminta-alueeseen. Lisäksi kauppa voi auttaa pääsemään eroon kannattamattomasta tai kohtuuttomasti resursseja vaativasta liiketoiminnan osasta.

Liiketoiminnan osan myyminen tai yrityksen myyminen osina ovat vaihtoehtoja liiketoiminnan alasajolle ja lopettamiselle. Liiketoiminnan myynti osina ei vaikuta olevan kovin yleistä, mutta kokemukset sen tehneillä ovat hyvin positiivisia. Myynnin avulla on päästy tavoitteisiin niin henkilökohtaisten kuin yrityksen strategistenkin motiivien osalta.

Avainsanat: omistajanvaihdos, liiketoimintakauppa, myyjä, pk-yritys, kehittäminen

Yhteystiedot: Kirsti Sorama, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri, PL 412, 60101 Seinäjoki, kirsti.sorama@seamk.fi

ABSTRACT

Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall and Elina Varamäki 2015. Adaptation and focus - Case study of business transfer as part of firm's development and growth. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 107, 75 p.

The report investigates how selling portion of firm's business activities affects the development and growth of the firm. Research material consists of seven semi structured theme interviews, case descriptions based upon them and the analysis. In the firms where there is only one owner, the personal motives for selling portion of the business activities are highlighted even though they also include elements connected with business and market conditions. In these cases the goals for development are often connected with the needs of the entrepreneur. In the firms with several owners, the motives for selling are often connected with the business strategy. There are often clear growth and development goals after the business transfer.

In this study, business transfer as a process is rather quick, especially when the target business activity has been prepared well in beforehand. It seems that difficulty of letting go is not connected to selling business activities in the way it is when the whole firm is sold. Targets set to the sales of business activity seemed to get fulfilled well. The development and growth of the firm has mostly been successful in the cases where they were the targets / motives for selling. The recession has hampered the growth, but there has been development. Selling portion of firm's business activities may enable better allocation of resources and allow entrepreneur to concentrate on the more promising business activities. In addition, it may help to exit business activities which are not yielding profit or require unjustified amount of resources.

Selling a business activity or selling the firm in portions are options for closing down the firm. Selling business activities does not seem to be very common, but those who have done it, have positive experiences. Both personal and firm level motives have been fulfilled by selling portion of the business activities.

Key words: business transfer, selling business activity, seller, SME, development

Contact information: Kirsti Sorama, Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland, kirsti.sorama@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	8
1.3 Raportin rakenne	10
2 TAPAUSTUTKIMUS LIIKETOIMINNAN OSAN MYNNIN	
TOTEUTTANEISTA YRITYKSISTÄ	12
2.1 Tapauksen valinta ja teemahaastattelujen toteuttaminen	12
2.2 Case-yritysten taloudellinen menestyminen ja kasvu ennen ja jälkeen liiketoimintakaupan.....	14
2.3 Liiketoimintaa myyneiden yritysten case-kertomukset.....	16
2.3.1 Case 1.....	16
2.3.2 Case 2.....	17
2.3.3 Case 3.....	19
2.3.4 Case 4.....	20
2.3.5 Case 5.....	22
2.3.6 Case 6.....	24
2.3.7 Case 7.....	25
2.4 Teemoitettu analyysi tapauksista	27
2.4.1 Yritysten ja yrittäjien taustatiedot.....	27
2.4.2 Liiketoiminnan myynnin motiivit	28
2.4.3 Liiketoiminnan myyntiprosessi	31
2.4.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö	33
2.4.5 Yrityksen strategia ja kehittyminen myynnin jälkeen.....	34
2.4.6 Tavoitteiden toteutuminen ja tulevaisuuden näkymät.....	35
2.4.7 Myyjien neuvoja liiketoiminnan myyntiä suunnitteleville	37
2.5 Yhteenveto tapauksista.....	38
3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	46
3.1 Yrityksen tilanne ennen myyntiä	47
3.2 Liiketoiminnan myynnin toteutus	49
3.3 Yrityksen kasvu ja kehittäminen liiketoimintakaupan jälkeen.....	50
3.4 Toimenpide-ehdotukset	55
3.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	58
LÄHTEET	60
LIITTEET	63

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen rajaus omistajanvaihdoksiin liittyvässä käsitte kentässä.	5
KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys.	10
KUVIO 3. Liiketoiminnan myyntiin vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset yrityksen kehittämis- ja kasvutavoitteisiin.....	47

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Liiketoiminnan myyjäyritysten taloudelliset tunnusluvut ennen kauppaa ja kaupan jälkeen.	15
TAULUKKO 2. Liiketoiminnan myynnin motiivit.....	30
TAULUKKO 3. Ei-taloudellisen menestyksen ilmeneminen haastatelluissa yrityksissä.	41
TAULUKKO 4. Taloudelliset tunnusluvut sekä kaupan ja sen toteuttamisen vaikutus tunnuslukuihin.	43
TAULUKKO 5. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset kohderyhmittäin.....	58

1 JOHDANTO

Yrityksen osien myyminen osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua etenkin pk-sektorilla edustaa valtavirtatutkimuksessa melko harvinaista ajattelua, eikä siihen liityvää tutkimusta ole tehty Suomessa, eikä juuri kansainvälisestikään. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että on olemassa yrityksiä, jotka myymällä osan liiketoiminnostaan joko suoraan parantavat toimintansa tuloksellisuutta tai saavat liiketoimintakaupalla käyttöön resursseja, joita jäljelle jääviin toimintoihin panostamalla yritys kehittyy ja kasvaa.

Kuvioon 1 on havainnollistettu, mihin osaan omistajanvaihdoksia tämä tutkimus kohdistuu. Omistajanvaihdokset pitävät käsitteenä sisällään sekä yrityskaupat että sukupolvenvaihdokset. Kummatkin voivat toteutua joko osakekauppana tai liiketoimintakauppana. Tämä tutkimus kohdistuu tilanteeseen, jossa yritys myy liiketoimintakauppana jonkin liiketoiminnan osan yrityksen ulkopuolelle (ks. myös Varamäki ym. 2012b).

Omistajanvaihdos			
Yrityskauppa		Sukupolvenvaihdos	
Osakekauppa	Liiketoimintakauppa	Osakekauppa	Liiketoimintakauppa

KUVIO 1. Tutkimuksen rajausta omistajanvaihdoksiin liittyvässä käsitteentässä.

Tämä selvitys on yksi osa laajempaa kokonaisuutta SeAMKin toteuttamassa Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hanketta, jota rahoitetaan ESR-ohjelmasta. Hankkeen päätarkoitus on innovaatiotoimijoiden verkostoitumisen tukeminen ja menetelmien sekä mallien kehittäminen tukemaan yritysten omistajanvaihdosten kasvua ja kehittymistä. Tämän osion käytännön tavoitteena on mallintaa liiketoiminnan myynnin suunnittelua ja toteuttamista osana yrityksen kehittämistä ja kasvua, sekä saada tätä kautta uutta ajattelutapaa eteläpohjalaisille kasvu tavoitteleville yrityksille.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Omistajanvaihdoskirjallisuudessa ei näyttäisi olevan paljoa tutkimusta siitä, että pk-yritys myy osan liiketoiminnastaan toiselle yritykselle ja jatkaa edelleen toimintaansa

jäljelle jäävällä liiketoiminnalla. Vielä vähemmän on tutkimuksia siitä, miten myyjäyri-tyt kehitty ja kasvaa tällaisen omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä johtunee siitä, että valtavirta kasvuyritystutkimuksesta käyttää kasvun indikaattorina joko henkilökunnan määrää tai liikevaihtoa tai näitä molempia. Jos nämä ovat käytetyt kasvun indikaattorit, sopii tähän kontekstiin huonosti ajatus siitä, että yritystoiminnan osan myynti lisäisi yrityksen liikevaihtoa/henkilöstön määrää. Kuitenkin voidaan olettaa, että tällaisella toimella saattaa olla mahdollista vaikuttaa yrityksen myöhempään kehittymiseen ja kasvuun jollakin aikavälillä.

Menestymisen ja kasvun keskinäinen riippuvuus

Koska kasvu (määriteltynä liikevaihdon ja/tai henkilöstön lisääntymisenä) ei näyttäisi suoraan ja yksinään soveltuvan näkökulmaksi tässä tutkimuksessa, voidaan kasvun lisäksi ja erityisesti sitä edeltävänä tekijänä huomioida yrityksen menestys tarkasteltuna niin taloudellisena menestymisenä kuin ei-taloudellisilla mittareilla mitattavissa olevana menestymisenä. Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015) menestymisen mittari koostuu kahdesta osa-alueesta: taloudellisesta tuloksellisuudesta ja liiketoiminnallisesta kehittämisestä. Näillä mitattu yritysten menestyminen selitti myös yritysten kasvua. Kasvua voidaan tosin mitata myös suoraan esimerkiksi yrityksen kannattavuuden kasvuna, mutta kannattavuuden käyttö kasvun mittarina on suhteellisen harvinaista – ainakin se liitetään silloin johonkin muuhun kasvun mittariin.

Usein ajatellaan yrityksen nopean kasvun kuvaavan yrityksen menestymistä. Menestymistä mitataan yleensä kuitenkin eri mittarein, esimerkiksi yrityksen tuloksellisuuden mittareilla (kuten edellä mainitussa Soraman ym. 2015 tutkimuksessa) ja tutkijoiden (esim. Kiviluoto 2011) mukaan nopea kasvu edeltää harvoin hyvää kannattavuutta. Liiketoiminnan osan myymisen voidaan ajatella olevan vaikkapa yrityksen strateginen valinta paremman kannattavuuden ja sitä kautta yrityksen myöhemmän kasvun mahdollistamiseen. Steffens, Davidsson & Fitzsimmons (2009) esittävät, että kasvun tavoittelussa keskimääräistä parempi kannattavuus ennen kasvua on parempi polku kuin kasvu ja toive kannattavuuden aikaansaamisesta myöhemmin.

Kaksi merkittävää strategisen johtamisen näkemystä – strateginen asemointi (Porter 1980) ja resurssiperustainen näkemys (Barney 1991; Wernefelt 1984) – liittyvät kilpailuedun saavuttamiseen sekä paremman taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden saavuttamiseen suhteessa kilpailijoihin. Näiden perusteella voidaan pohtia, olisiko liiketoiminnan myynti strategiseen johtamiseen liittyvä toimenpide. Mikäli yrityksen kilpailuetu jollain liiketoiminta-alueella ei ole riittävän vahva, voidaan pohtia sen myymistä, jotta voidaan vahvistaa kilpailuetua toisella liiketoiminta-alueella.

Resurssi- ja osaamisperustaiseen näkemykseen pohjaavat tutkijat (esim. Barney 1991; Kogut & Zander 1992) ehdottavat, että kasvu voi lisätä kannattavuutta vain, jos kasvu

on linjassa yrityksen osaamisen ja muiden resurssien kanssa. Yritysostoilla saattaa olla lyhyellä aikavälillä negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen, mutta yrityksen osan myynnillä puolestaan positiivinen vaikutus. Tämä ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä muiden kuin taloudellisten resurssien suhteen, mikäli liiketoiminnan osan myynnistä saatu pääoma tulee yrityksen käyttöön. Yrityksen osan myyntiin saattaa liittyä myös esimerkiksi osaamisresurssien siirtymistä ostajalle. Tällöin riskinä voi olla, että yrityksen mahdollisuus menestyä ja ylläpitää tai luoda kannattavuutta ja kasvua myöhemmin, vaarantuu - etenkin siinä tapauksessa, että pois siirtyvä osaaminen on lähellä yrityksen jäljelle jäävän liiketoiminnan ydinosaamista. Yrityksen kyvystä oppia on tällöin hyötyä, koska osaamisen korvaaminen nopeasti saattaa olla vaikeaa muilla tavoin kuin oppimalla.

Kasvu ei kuitenkaan ole vain yrityksen koon muutos, vaan se on myös prosessi, joka haastaa johtamisen (Penrose 1959). Steffens ym. (2009) puolestaan toteavat, että yrityksen menestyminen riippuu useista tekijöistä kuten yrityksen resurssivarannosta ja kyvystä luoda uutta, strategisesta käyttäytymisestä kasvuorientaation ja kannattavuusorientaation suhteen sekä toimialan luonteesta ja trendeistä. Kannattavuusorientaatio on ensisijaisesti resurssien kasvattamisen mekanismi. Yrityksen osan myynti saattaaakin liittyä juuri kannattavuusorientaatioon, jolla pyritään kasvattamaan yrityksen taloudellisia resursseja myöhempää liikevaihdon kasvua varten.

Yrittäjään liittyvät tekijät liiketoiminnan myynnin taustalla

Yrittäjän motivaatiolla on usein välineellinen rooli liiketoiminnan luomisessa, ostamisessa ja myymisessä osana laajempaa yrittäjyysstrategiaa (Amaral, Baptista & Lima 2009; Birley & Westhead 1994; Storey 1989). Isot yritykset ostavat erityisesti nopeasti kasvavia pienempiä yrityksiä, ja usein nopean kasvun yrityksen omistaa yrittäjä, jolla on muitakin yrityksiä (Sarasvathy, Menon & Kueche 2013, 420). Tällaisille yrittäjille on kertynyt sekä taloudellista että sosiaalista pääomaa ja he luottavat omiin kykyihinsä (Amaral ym. 2009). Kun liiketoiminnan myyntiä tarkastellaan tältä pohjalta, on tärkeää erotella yrittäjä/yrittäjät yrityksestä ja liiketoiminnasta. Liiketoiminnan myynnissä saattaa kyse olla yrittäjän ja liiketoiminnan yhteensopivuudesta tai -sopimattomuudesta. Myyminen saattaa liittyä myös yrittäjän yrittäjyysstrategiaan, jonka pohjalta yrittäjä arvioi liiketoiminnan arvoa suhteessa omiin tavoitteisiinsa. Yrittäjät, joilla on yrittäjyydestä pitkä kokemus, saattavat nähdä uusia mahdollisuuksia, joiden toteuttamiseksi on luovuttava jostain olemassa olevasta. Yrittäjällä saattaa olla myös henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyviä syitä, jolloin liiketoiminnan osan myynnillä pyritään toteuttamaan yrittäjän omia henkilökohtaisia tavoitteita.

Niin yrittäjän kuin yrityksen menestymiseen liittyy vahvasti oppimisorientaatio. Hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia yrityksen ja yrittäjän on kyettävä innovointiin. Tämä tarkoittaa myös sitoutumista uudelleen oppimiseen. Kokemuspäisellä oppimisella (experiential learning) on todettu olevan positiivinen vaikutus erilaisiin tai-

toihin kuten resurssien hankintaan ja organisointiin (Sarasvathy ym. 2013). Kuitenkin monimutkaisessa ja ennakoimattomassa ympäristössä yrittäjänä hankittu kokemus ei kenties enää johdakaan liiketoiminnan menestykseen (Ericsson 2006; Sorama ym. 2015). Penrose (1959) esitti, että pääasiallinen kasvun raja on johtajan kyvyt. Joskus saattaa käydä niin, että yrittäjä (vaikkapa ikääntymisen myötä) ei kenties enää halua tai kykene uuden oppimiseen ja tämä voi antaa alkusysäyksen liiketoiminnan myymiselle.

Yrittäjän, yrityksen ja liiketoiminnan erilaiset roolit myyntiprosessissa

Liiketoiminnan menestystä voidaan mitata monilla eri ulottuvuuksilla – jotkut mitarit ovat objektiivisia kuten voitto, selviytyminen, kasvu ja toiset subjektiivisia kuten omistajan tyytyväisyys. (Sarasvathy ym. 2013, 423.) Yrittäjä/omistaja saattaa käyttää yritystä/liiketoimintaa oman menestyksensä toteuttamiseen, eikä sillä ole suoraa yhteyttä yrityksen/liiketoiminnan menestymiseen tai epäonnistumiseen.

Joka tapauksessa voidaan todeta, että liiketoiminta-alueen myynti voi olla strateginen valinta, joka palvelee erityisesti yrityksen tavoitteita. Toisaalta se saattaa olla yrittäjään liittyvä valinta, joka palvelee yrittäjän/yrittäjien henkilökohtaisia tavoitteita. Joskus näitä saattaa olla vaikea erottaa toisistaan. Liiketoiminnan taustalla saattaa olla myös eteen tullut mahdollisuus. Toiset yritykset saattavat olla kiinnostuneita ostamaan ko. liiketoiminnan vaikkapa täydentämään omaa liiketoimintaportfoliotaan tai ostaakseen pois kilpailevan liiketoiminnan. Jossain tapauksessa asiakaskohderyhmä houkuttaa ja ostamalla liiketoimintaa, jolla on houkuttelevia asiakkaita, päästään nopeammin markkinoille. Liiketoiminnan osan myynti saattaa siis olla seurausta monista erilaisista tekijöistä, joita kuitenkin voidaan hahmottaa (ja joita tuleekin hahmottaa) kolmella tasolla: yrittäjä, liiketoiminta ja yritys. Myös näiden kolmen tason ominaisuudet ovat keskeisessä roolissa tarkasteltaessa liiketoiminnan osan myyntiä sekä myynnin seurauksia yrityksen ja jäljelle jääneen liiketoiminnan menestymiseen sekä mahdolliseen kehittymiseen ja kasvuun kaupan jälkeen. Näillä eri tasoilla on myös todennäköisesti vahvoja keskinäisriippuvuuksia.

Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkimuksen tavoitteet sekä viitekehys. Peruslähtökohdiltaan se noudattelee muissa tutkimuksissa käytettyä omistajanvaihdoksen viitekehystä, mutta sitä on muokattu soveltaen tähän teemaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten yrityksen liiketoiminnan myynti vaikuttaa yrityksen kehittämiseen ja kasvuun. Alatavoitteena on selvittää prosessia ja tilannetta ennen myyntiä, itse myynnin toteuttamista sekä myynnin jälkeistä kehittä-

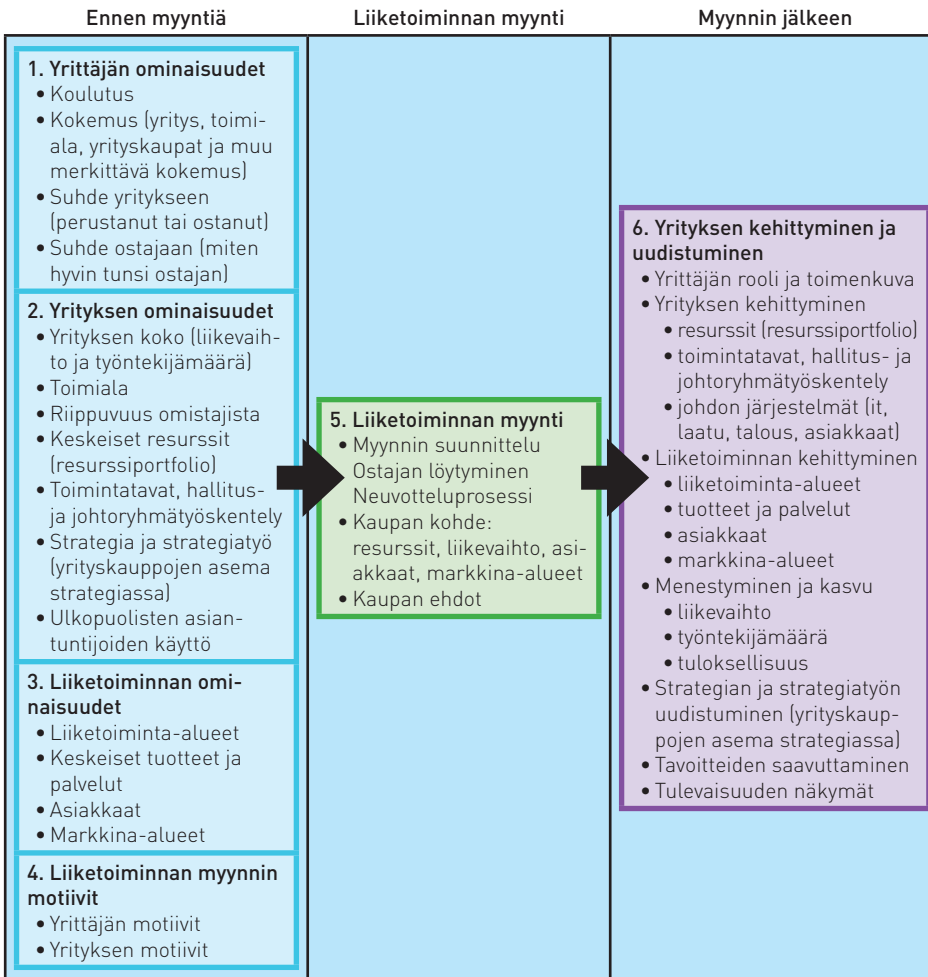
mistä. Käytännön tavoitteena on esittää johtopäätöksiä sekä toimenpidesuosituksia liiketoiminnan myynnistä ja sen yhteydestä yrityksen kehittämiseen.

Koska liiketoiminnan osan myynnistä osana yrityksen kasvua ja kehittämistä ei ole merkittävää aikaisempaa tutkimusta, päädyttiin tässä tutkimuksessa käyttämään omistajanvaihdoksiin kehitettyä viitekehystä soveltaen. Viitekehyksessä myyntiprosessia tarkastellaan vaihemallina, joka koostuu kolmesta vaiheesta: vaihe ennen myyntiä, myynnin toteuttaminen ja myynnin jälkeinen aika.

Vaihetta ennen myyntiä kuvataan neljällä osakokonaisuudella: *yrittäjän ominaisuudet, yrityksen ominaisuudet, liiketoiminnan ominaisuudet ja liiketoiminnan myynnin motiivit*. Jokaiseen näihin liittyy useita tekijöitä, kuten yrittäjään liittyvinä yrittäjän koulutus ja kokemus, suhde yritykseen ja suhde ostajaan. Yritykseen liittyviä tekijöitä ovat yrityksen koko, toimiala, riippuvuus omistajasta, keskeiset resurssit, toimintatavat, strategia ja strategiatyö sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö. Liiketoiminnan ominaisuuksia puolestaan kuvataan sellaisilla tekijöillä kuin liiketoiminta-alueet, keskeiset tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkina-alueet. Liiketoiminnan myynnin motiivit jaetaan kahteen: yrittäjän motiivit ja yrityksen motiivit.

Liiketoiminnan myyntivaihe sisältää sellaisia tekijöitä kuin *myynnin suunnittelu, ostajan löytyminen, neuvotteluprosessi, kaupan kohde* (resurssit, liikevaihto, asiakkaat, markkina-alueet) ja *kaupan ehdot*.

Myynnin jälkeisessä prosessivaiheessa keskeisiä tekijöitä ovat *yrittäjän rooli ja toimenkuva, yrityksen kehittyminen* (resurssit, toimintatavat, johdon järjestelmät), liiketoiminnan kehittyminen (liiketoiminta-alueet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkina-alueet), *menestyminen ja kasvu* (liikevaihto, työntekijämäärä ja tuloksellisuus), *strategian ja strategiatyön uudistuminen* (yrityskauppojen asema strategiassa), *ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö, tavoitteiden saavuttaminen ja tulevaisuuden näkymät*.



KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys.

1.3 Raportin rakenne

Johdannossa esitetään tutkimuksen liittymistä laajempaan omistajanvaihdosten kenttään sekä esitellään tavoitteet ja viitekehys. Toisessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja kuvaillaan case-tapauksia. Lisäksi tapausten ja teorian pohjalta tehdään teemoitettu analyysi liiketoiminnan osan myynnin motiiveista, myyntiprosessista, ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöstä, yrityksen strategiasta ja kehitymisestä myynnin jälkeen, tavoitteiden toteutumisesta ja tulevaisuuden näkymistä. Luvun lopussa on yhteenveto.

Kolmannessa luvussa keskitytään pohtimaan, kuinka aiemmat julkaisut ja tiedot soveltuvat tämän tutkimuksen case-yrityksiin. Johtopäätöksissä tarkastellaan asiaa useista eri näkökulmista keskittyen liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen liiketoimintakauden jälkeen. Lopuksi esitetään toimenpide-ehdotuksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 TAPAUSTUTKIMUS LIKETOIMINNAN OSAN MYYNNIN TOTEUTTANEISTA YRITYKSISTÄ

Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yrittäjää/yritystä ja näiden toimintaa kokonaisvaltaisesti todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus antaa näin mahdollisuuden ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa ei ole kyse siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Näin tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun kyseessä on asia tai ilmiö, joka on epätyypillinen, mutta ilmiöön liittyen halutaan tuottaa uutta ymmärrystä ja kehittämiskohteita. (Yin 2009.)

Tapaustutkimuksen menetelmänä voi olla sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti laadullista menetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltuu erityisesti toiminnan tutkimiseen ja on siksi tässä erityisen käyttökelpoinen.

2.1 Tapausten valinta ja teemahaastattelujen toteuttaminen

Tutkimusta varten etsittiin tapauksia, joissa yritys on myynyt osan liiketoiminnastaan ja jatkaa edelleen jäljelle jääneellä liiketoiminnalla toimintaansa. Jo varhaisessa vaiheessa todettiin, että tällaisia tapauksia ei ole helppoa löytää. Tästä voitiin päätellä, että ehkä näitä tapauksia ei liike-elämässä ole paljoa tai ainakin ne ovat ”piilossa”. Suuryritysten ostot ja myynnit on raportoituina hyvin mm. lehdistössä. Myös pienempien yritysten omistajanvaihdokset ovat esillä lehdissä, mutta siellä ei juurikaan raportoida liiketoiminnan osien omistajanvaihdoksia, vaan ainoastaan koko liiketoiminnan tai yrityksen kaupat. Myöskään tilastoista ei yksiselitteisesti kyetä löytämään liiketoiminnan osien omistajanvaihdoksia. Soraman ym. (2015, 53) toteuttamassa tutkimuksessa 10 prosenttia 120 vastanneesta yrittäjästä ilmoitti, että jotakin liiketoimintoja on karsittu tai myyty pois. Näin ollen on oletettavaa, että liiketoiminnan osien kaupat ovat yleisempiä kuin mitä tähän tutkimukseen löydettyjen tapausten pohjalta voidaan päätellä. Joissain tapauksissa oli myös vaikeaa yleisesti tiedossa olevan perusteella tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä itse asiassa oli tapahtunut – kuka osti, mitä ostettiin, mitä jäi jäljelle ja kenelle. Lopulliseksi aineistoksi saatiin kaikkiaan kahdeksan tapausta.

Näitä kahdeksaa tapausta lähestyttiin haastattelupyynnöin puhelimitse. Puhelun yhteydessä selvitettiin, oliko yrityksessä toteutettu tällainen liiketoiminnan osan myynti. Vasta sen jälkeen pyydettiin haastattelua ja sovittiin haastattelun ajankohta.

Alun perin eri lähteistä oli koottuna lista, jossa oli kaikkiaan 16 yritystä. Näistä kaksi kieltäytyi haastattelusta ja yksi ei kuulunut kohderyhmään eli se ei ollut pk-yritys. Muiden kohdalla tarkempi selvittely osoitti, että kyseisessä tapauksessa ei ollut tapahtunut juuri tämänkaltaista omistajanvaihdosta, vaan kyse oli esimerkiksi koko yrityksen myynnistä tai myynti oli alun perinkin tarkoitettu koskemaan koko yrityksen toimintaa, mutta toteutettiin siten, että entiselle omistajalle jäi pieni osa määräaikaaisesti omistukseen. Näistä selvisi vielä soittaessa ja haastattelua sovittaessa, että yksi yritys oli liiketoimintaa ostanut tai tässä tapauksessa paremminkin pääyrityksestä erilleen yhtiöitetty yritys, jolle oli siirretty vähittäin yksi liiketoiminnan osa-alue. Pääyritys oli siihen aikaan ollut hyvin monialaisesti rönsyilevä ja sitä oli tarpeen fokusoida. Myöhemmässä vaiheessa pääyritys on myyty kokonaan uudelle omistajalle. Tätä viime mainittua tapausta ei otettu lopulliseen analyysivaiheeseen, vaikka mielenkiintoinen tapaus sinänsä olikin ja yli tunnin kestäneen puhelun aikana ehdittiin asioita käydä syvällisesti läpi.

Teemahaastattelun teemat koottiin tutkijoiden esiyymmärryksen, olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkijaryhmän aikaisempien omistajanvaihdostutkimusten pohjalta, mm. hyödyntäen aikaisemmissa tutkimuksissa kehitettyä omistajanvaihdostutkimuksen viitekehystä.

Pääteemoina olivat seuraavat aihealueet:

- Toiminta ennen myyntiä ja sen aikana
 - yrityksen liiketoimintaan liittyvät asiat
 - myynnin suunnittelu
 - aikaisempi kokemus yrityksen ostamisesta tai myynnistä
 - myynnin toteutus
- Yritys myynnin jälkeen
 - liiketoiminnan kehittyminen myynnin jälkeen
 - tulevaisuus
 - todennäköisyys uusista yrityskaupoista tulevaisuudessa
 - mitä neuvoja haastateltava antaa liiketoiminnan myyntiä suunnittelevalle

Yrityksen liiketoimintaan liittyviä asioita ovat toimiala, tuotteet/palvelut, asiakkaat ja markkina-alueet, liikevaihto ja henkilöstön määrä. Myynnin suunnitteluosiossa selvitettiin myyntipäätökseen johtaneita tekijöitä, vaihtoehdot liiketoiminnan myynnille sekä myynnille asetettuja tavoitteita. Kolmanneksi haluttiin tietää, oliko yrityksessä aikaisempaa kokemusta liiketoiminnan/yrityksen myynnistä/ostosta. Viimeisenä selvitettiin myynnin toteutukseen liittyen valmistautumista, kauppahintaa, asiantuntijoiden käyttöä prosessin aikana, myyjän suhdetta ostajaan sekä miten ostaja löytyi.

Seuraava teema liittyi yritykseen myynnin jälkeen. Siinä pyrittiin selvittämään mahdollisimman laajasti erilaisia yrityksen kehittymiseen ja mahdolliseen kasvuun liittyviä tekijöitä kuten muutoksia tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa tai liiketoimintakaupan vaikutuksia osaamiseen tai muihin resursseihin sekä yrityksen nykyisen toiminnan strategioita. Lisäksi haluttiin tietää, miten haastateltava arvioi yrityksen/yrittäjän tulevaisuuden tämänhetkisen liiketoiminnan näkökulmasta. Myös se kiinnosti, miten kokemus tästä kaupasta vaikuttaa aikomukseen tehdä kenties uusia yritys-/liiketoimintakauppoja. Lopuksi pyydettiin haastateltavaa vielä antamaan neuvoja liiketoiminnan myyntiä suunnittelevilla yrittäjille. Haastattelulomake on kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Haastatteluja teki kolme tutkijaa vuoden 2015 maaliskuun huhtikuun aikana. Haastattelut tallennettiin ja ne litteroitiin sana sanalta. Näistä litteroinneista kirjoitettiin kustakin tapauksesta case-kertomus. Lisäksi litteroinneista kerättiin tietoja teemoittain analyysitaulukoihin helpottamaan tapausten yhtäläisyyksien ja toisaalta eroavaisuuksien analyysien tekemistä. Sekä case-kertomus, analyysitaulukot että litteroidut haastattelut toimivat sisällönanalysissa aineistona.

Teemahaastatteluiden lisäksi haettiin Voitto+ tilinpäätöstietokannasta yritysten tilinpäätöksiin perustuvia taloudellisia tunnuslukuja. Vaikka esimerkiksi henkilöstön määrää ja liikevaihtoa on kysytty haastattelussakin, haluttiin nämä varmistaa myös virallisista tietokannoista. Samoin taloudellisen menestymisen tunnusluvut haettiin tilinpäätöstietokannasta. Tietoja haettiin sekä ennen myyntiä olevasta tilanteesta että myynnin jälkeisestä tilanteesta. Joissakin tapauksissa tietoja haettaessa huomattiin, että niiden löytäminen ja tulkitseminen todenperäisesti oli vaikeaa. Joissakin tapauksissa liiketoiminta oli ollut osa jotain sellaista kokonaisuutta, josta haastateltava puhui, mutta joka ei ollut samalla tavalla löydettävissä tilinpäätöksistä. Joissain tapauksissa oli liiketoimintakauppa tapahtunut niin hiljattain, että sen vaikutusten näkyminen taloudellisissa tunnusluvuissa ei vielä ollut edes mahdollista. Joissakin tapauksissa liike-toimintakaupasta oli kulunut jo niin pitkä aika, ettei silloisen yrityksen tilinpäätöstietoja löytynyt käytetystä tietokannasta.

2.2 Case-yritysten taloudellinen menestyminen ja kasvu ennen ja jälkeen liiketoimintakaupan

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään yrityksen kehittymistä ja kasvu sen jälkeen, kun yritys on myynyt osan liiketoiminnastaan. Lähtökohtaisesti tällaisella toimenpiteellä oletetaan olevan ainakin hetkellisesti vaikutuksia sekä yrityksen liikevaihdon että henkilöstön määrään. Tästä syystä käytetään tässä molempia mittareita kasvu tarkasteltaessa. Lisäksi käytetään myös taloudellisen menestyksen mittareina

yrityksen kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Voidaan olettaa, että liiketoiminnan osan myynnillä saattaa olla tapauskohtaisesti erilaisia vaikutuksia sekä yrityksen kannattavuuteen että vakavaraisuuteen. Kannattavuus voi kehittyä positiivisesti, jos kaupan myötä yrityksen resurssien käyttö optimoituu ja yritys kykenee paremmin luomaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Lisäksi kaupasta mahdollisesti saatu pääoma voi vahvistaa yrityksen omaa pääomaa, joten myös pääomarakennetta kuvaava vakavaraisuus on hyvä mittari kuvaamaan kaupan positiivisia vaikutuksia.

TAULUKKO 1. Liiketoiminnan myyjäyritysten taloudelliset tunnusluvut ennen kauppaa ja kaupan jälkeen.

Yritys ja toimiala	Perustettu/ Myyntivuosi	Lv./hlöstö ennen myyntiä	Lv./hlöstö myynnin jälkeen	Lv./hlöstö viim. tilinpäätös
Case 1 Palvelu	1991/ 2013	lv. n. 1,1 M€ hlöstö 8 (05/12)	n. 762 t€ hlöstö 4 (05/14)	viim. tp ei käytettävissä
Case 2 Palvelu	1995/ 2004	lv. 1,4 M€ hlöstö 13 (12/04)	lv. 304 t€ hlöstö 6 (12/07)	lv. 98 t€ (08/14)
Case 3 Palvelu	2005/ 2011	lv. 294 t€ hlöstö 7 (12/10)	lv. 185 t€ hlöstö 10 (12/12)	viim. tp ei käytettävissä
Case 4 Teollisuus	1970-luvulla/ 2012	lv. 6,7 M€ hlöstö 35 (11/11)	lv. 4,2 M€ hlöstö 18 (12/13)	lv. 6,4 M€ hlöstö 19 (11/14)
Case 5 Kuljetus	1997/ 2014	lv. 718 t€ hlöstö 7 (06/14) kauppa tp. jälkeen	lv. 200 t€ hlöstö 2 (2015) (yrit. arvio)	viim. tp ei käytettävissä
Case 6 Teollisuus	2006/ 2011	lv. 3,3 M€ hlöstö 29 (12/10)	lv. 4 M€ hlöstö 23 (12/12)	viim. tp ei käytettävissä
Case 7 Teollisuus	1998 (2014)* 2015	lv. n. 5 M€ hlöstö 39 (12/13)	lv. hlöstö 38 (2014) yrit. ilm.	viim. tp ei käytettävissä

*edellinen kauppa saman yrityksen kanssa toisesta liiketoiminta-alueesta

Kuten taulukosta voidaan havaita, yritysten liikevaihdon ja henkilöstön kehitys kaupan jälkeen poikkeavat huomattavasti toisistaan. Jotta kyetään vertaamaan kaupan mahdollista vaikutusta lukuihin, otettiin mukaan yrityksen liikevaihto ja henkilöstö ennen kauppaa ja kaupan jälkeen. Niitä vertailemalla voidaan päätellä, että liiketoiminnan myynnillä on ollut vaikutusta sekä liikevaihtoon että henkilöstön lukumäärään. Joissakin tapauksissa vertailua on vaikea tehdä, koska kauppa on tapahtunut niin hiljattain, etteivät kaupan vaikutukset vielä näy. Jotta liiketoimintakaupan vaiku-

tuksia voidaan ymmärtää syvällisemmin, on analysoitava kutakin tapausta erikseen ja kaikkia tapauksia yhdessä, ja vasta sen jälkeen liittää saadut tiedot näihin lukuihin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tapauksia haastattelujen sisällönanalyysin kautta ja pyritään löytämään yrittäjiin ja yrityksiin liittyviä tekijöitä, joiden avulla kenties löydetään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri tapausten kesken. Näillä eroilla voidaan mahdollisesti selittää myös taloudellisten tunnuslukujen kehityssuuntia.

2.3 Liiketoimintaa myyneiden yritysten case-kertomukset

Tässä kappaleessa esitetään haastattelujen perusteella kirjoitetut case-kertomukset seitsemästä tapauksesta. Haastattelutallenteet litteroitiin ja näistä litteroinneista tutkijat kirjoittivat tiivistetyn kertomuksen kustakin tapauksesta pyrkien noudattamaan yhtenäistä järjestystä asioiden esittämisessä. Kaikki asiat eivät tietenkään samalla tavalla korostu kaikissa tapauksissa, joten kertomuksissa on myös tapauskohtaista variointia. Niissä on pyritty yrityksen tunnistamisen estämiseksi kuvailemaan asioita hyvin yleisellä tasolla. Kuitenkin niistä saa hyvän käsityksen siitä, kuinka monista lähtökohdista liiketoiminnan osan myynti lähtee liikkeelle, kuten myös sen, miten moninaisia prosesseja siihen liittyy ja myös miten erilaisiin tilanteisiin sellaisen myötä päädytään. Lisäksi teemahaastatteluissa pyritään siihen, että haastateltava kertoo vapaasti itse tärkeäksi kokemiaan asioita, ja haastattelija pyrkii mahdollisimman vähän puuttumaan tarinan kulkuun.

2.3.1 Case 1

Yritys on perustettu vuonna 1991 toiminimellä ja muutettu vuonna 2005 osakeyhtiöksi. Yrityksessä on yksi omistaja-yrittäjä ja suurimmillaan se on työllistänyt 9 henkilöä. Yrityksessä oli aluksi kolme liiketoiminta-aluetta.

Yrityksestä myytiin yhden alan osaaminen pois liiketoimintakaupalla. Alalle oli tullut paljon lisää kilpailua eri alojen toimijoiden siirtäessä toimintaansa tälle uudehkolle liiketoiminnan alalle. Alan suuret firmat houkuttelevat osaavaa työvoimaa melko härskisti pienistä yrityksistä ja työntekijöillä on näin ollen myös varaa kilpailuttaa työnantajiaan. Yrittäjän oma kiinnostus alaa kohtaan oli hiipunut ja mielenkiinto oli enemmän muissa toimialoissa. Nämä syyt olivat pääasiallisesti johtamassa päätökseen liiketoiminnan myymisestä.

Haastateltava oli neuvotellut liiketoiminnan myymisestä toisen osapuolen kanssa puolitoma vuotta, mutta asia ei edennyt. Sitten yksi työntekijä irtisanoutui, joten haas-

tateltava totesi vaihtoehtoikseen myydä nopeasti tai palkata lisähenkilö ja kehittää toimintaa. Seuraavaksi hän tarjosi liiketoimintaa tuntemaansa yritykseen (henkilö ei ollut tuttu) ja siellä oli heti kiinnostusta. Kauppa solmittiin kuukausi yhteydenotosta. Kaupan salassa pysyminen oli tärkeätä, jotta osaavat työntekijät eivät lähtisi muualle töihin, jolloin ei tietenkään olisi enää niin paljoa myytävää.

Kaupassa sovittiin asiakkuuksien, autojen, työkalujen, varaston, työntekijöiden ja dokumenttien siirtymisestä sekä ajanjaksosta, jonka myyjä on käytettävissä neuvon ostajaa. Yhteydenottoja olikin paljon seuraavien 3-4 kk:n aikana. Myynnin yhteydessä asiakkailta tuli ihmetteleviä kommentteja: "Lopetatko yrityksen? Mitä nyt tehdään?" Yritys vastasi lisäämällä markkinointia huomattavasti ja kertomalla mihin se nyt tästä eteenpäin keskittyy.

Kaupan jälkeen yritys on kehittänyt jäljelle jäänyttä liiketoimintaa aktiivisesti, laajentanut tuotevalikoimaa tällä osa-alueella sekä panostanut tuotetukeen. Henkilöstön määrää on lisätty ja heidän toiminta-alueensa on ulotettu uusille maantieteellisille markkina-alueille.

Liiketoimintakaupan jälkeen liikevaihto on pudonnut reilusta miljoonasta noin puoleen. Se ei ole vielä noussut takaisin, mutta haastateltavalla on luottamus siihen, että nousu tapahtuu. Alalle on tyypillistä, että ruuhka-ajat ovat kevään ja kesän aikana sekä loppuvuodesta.

Liiketoimintakaupasta on hyviä kokemuksia. Johtamistyylillä ei ole muuttunut, ulkopuolisia jäseniä ei ole tullut mukaan. Toiminta on nyt lähempänä harrastustoimintaa ja yrityksen osa, johon ei ollut enää mielenkiintoa, on poissa. Yrittäjän kannalta tämä liittyy myös osaksi suurempaa elämän muutosta.

Kommentti: Tässä tapauksessa myynnin taustalla oli sekä yrittäjän henkilökohtaiset motiivit, että myös liiketoiminnan markkinoilla tapahtuvat muutokset. Yrittäjän perhe-syyt ja mielenkiinnon loppuminen olivat vahvasti taustoittamassa liiketoiminnan myyntiä. Sitä vahvisti myös kilpailijoiden ja kilpailun muuttuminen markkinoilla.

2.3.2 Case 2

Haastateltava on aloittanut maahantuonti- ja tukkuyrityksellä 1995. "Erikoistuotteiden" rinnalle oli tarvetta löytää joku yleistuote. Yleistuotteen valinnassa esimerkkinä katsottiin Ruotsin puolelta vastaavalta toimialalta.

Asiakkailta alkoi tulla toiveita nähdä yleistuotteiden valmistusta ja tästä käynnistyivät neuvottelut tuotteita yritykselle toimittavan ja käsityönä valmistavan yrityksen kanssa.

Neuvottelut kehittyivät ja edistyivät niin, että yritys sai kouluttaa oman osaajan ja luvan valmistaa kyseisiä tuotteita, kunhan niiden alkuperä ja tarina säilyvät.

Pian tuli tarve saada tuotteiden valmistuksen rinnalle palveluja, jotta tutustumaan tulevia ryhmiä voidaan palvella laajemmin. Maahantuonti- ja tukkuyritys merkitsivät reissutyötä, joka ei suinkaan ollut helpoin ratkaisu perheelliselle. Intohimo ja kiinnostus tuota yrityksen osaa kohtaan alkoi hiipua ja haastateltava alkoi valmistella yrityksestä myyntikuntoista pakettia pikkuhiljaa usean vuoden aikana. Yrityksen jatkaminen olisi myös vaatinut organisaation uudistamista, sillä kyseessä oli nopealiikkeinen toimiala. Yrityksestä kysyttiin hinta-arviota ulkopuoliselta asiantuntijalta. Sillä hetkellä yrityksessä oli n. 13 henkilöä ja 1,4 M€ liikevaihtoa. Hinnaksi arvioitiin 1M€.

Haastateltava laittoi yrityksen myyntiin välittäjätahon kautta ja löysikin hyvin pian kaksi ostajaehdokasta. Haastateltu yrittäjä päätti myydä yrityksen nopeasti, jotta osaava henkilökunta ei ennättäisi lähteä yrityksestä, jos huhut myynnistä liikkuvat ja myynti pitkittyy. Siinä tapauksessa yrityksen arvo olisi laskenut ja se olisi pitänyt rakentaa uudelleen ennen seuraavaa myyntiyrittystä. Myynti onnistuikin nopeasti ja hyvien valmistelujen takia se oli selkeä toteuttaa. Yrittäjä toimi ostajan tukena puolen vuoden siirtymäjakson ajan.

Yrittäjän myytyä maahantuonti- ja tukkuliikkeensä hän keskittyi ”harrastukseen” eli mukavaksi kokemaansa pienimuotoiseen yritystoimintaan. Nykyisessä yrityksessä on kolme kokoaikaista työntekijää ja lisäksi sesongin aikana kausityöntekijöitä. Yrityksiä on itse asiassa kaksi, joista toinen keskittyy tuotteiden valmistukseen ja on liikevaihdoltaan noin kaksinkertainen palveluihin keskittyvään yritykseen nähden. Tuotteiden osalta liiketoimintakauppa 11 vuotta sitten toi mukaan viiden vuoden markkinointikiel- lon suoraan jälleenmyyntiasiakkaille.

Ulkopuolista asiantuntemusta nykyisessä yrityksessä käytetään pakkauksiin ja tuotekehittelyyn, mutta idean pitää kuitenkin tulla yrittäjältä/yrityksestä. Tuotetestauksia on tehty lähestymällä eri kohderyhmiä heille tyypillisissä toimintaympäristöissä.

Haastateltavalla on selvästi näkemystä ja kokemusta yrittämisestä. Tällä hetkellä hän kokee oman yrittämisensä aikaisempaan verrattuna harrasteluksi. Myyntimotiivi oli ensisijaisesti henkilökohtainen; joko oli tehtävä muutos työelämässä tai perhe-elämässä. Perhe pysyi, mutta työ muuttui. Toisaalta motiivina oli myös alan nopeat muutokset, jotka pakottivat yrittäjän muuttamaan omaakin organisaatiotaan. Se on työläs ja pitkäjänteinen tehtävä ja yrittäjän mukaan uusi muutos olisi aina odottanut kun edelliseen saa hoidettua loppuun. Alan maahantuonti- ja tukkuyrityksen luonne muuttui myös suuresti. Yrittäjäntaipaleen alkuaikoina ei ollut internettiä ja Kiinasta löytyi tehtaan omistajat. Nyt osa kaupasta kulkee netin kautta ja haastateltava kertoi vierailleensa kolmen eri kiinalaisyrittäjän kutsumana ”heidän omalla tehtaallaan”, joka oli kaikissa tapauksissa yksi ja sama tehdas.

Nykyinen yritys on haluttu pitää pienenä, vaikka sitä olisi yrittäjän mukaan periaatteessa mahdollista kasvattaa enemmänkin.

Kommentti: Tässä tapauksessa yrittäjän oma kiinnostuksen hiipuminen ja perhesyyt vaikuttavat olevan ensisijaisena motiivina liiketoimintakauppaan. Toki myös sillä seikalla oli loppupeleissä merkitystä, että jatkaminen olisi vaatinut uusia ponnisteluita ja muutoksia, eikä enää into riittänyt niihin.

2.3.3 Case 3

Yritys on perustettu 2006 kolmen henkilön toimesta. Ajatuksena oli rakentaa tietoteknisiä järjestelmiä, joiden avulla kotiin olisi toteutettavissa "kaikkeaa kivaa". Yrityksen polku vei erinäisiin tietotekniikan alan alihankintatöihin; lähes kaikki työt, mitä vain osattiin tehdä, otettiin vastaan. Omien tuotteiden kehittäminen jäi vähemmälle. Repertuaari levisi huomattavaan laajalle ja alkoi olla vaikeasti hallittavissa.

Vuonna 2010 tehtiin päätös, että alihankintana tehtäviä hajanaisia töitä ajetaan alas ja vapautuvat resurssit keskitetään tuotekehitykseen. Tämä päätös oli jo tehty kun toisen yrityksen kanssa yhteistyötä tehtäessä kävi ilmi, että yritys olisi kiinnostunut ostamaan yhden osan liiketoiminnoista, käytännössä lähinnä asiakkuuksia. Ellei ostajaehdokasta olisi ilmaantunut, myös tuo toiminta olisi ajettu alas. Kokonaisuudessaan uudistus olisi yritykselle hyvin suuri strateginen päätös, sillä alihankintatyöt olivat tarkoittaneet varmaa ja vakaata tuloa yritykselle.

Liiketoimintakauppa valmisteltiin ja toteutettiin muutamassa viikossa. Myytävän osan myyntikuntoon laittaminen vaati dokumentointia ja myytävän kokonaisuuden tekemistä irrotettavaksi osaksi. Dokumentointi ja tiedonsiirto saatiin toteutettua nopeasti, muutamassa kuukaudessa. Kaupan jälkeen yrityksen liikevaihto laski huomattavasti, kun samalla panostettiin paljon myös tuotekehitykseen. Samaan aikaan yritykseen tuli mukaan business controller sekä pääomasijoittaja, jolla on pitkä kokemus alalta. Myyntiin lisättiin panostusta ja ulkomaille palkattiin myyntiedustajia.

Kehitettävien tuotteiden valmistuttua liikevaihto on kasvanut ja tällä hetkellä markkinat näyttävät hyvin lupaaville. Asiakaskunta on tehnyt päätöksiä, jotka merkitsevät valmistettavan tuotteen kysynnän kasvua. Tällä hetkellä markkina-alueina ovat useiden Euroopan maiden lisäksi myös Kanada. Vastaavia kilpailevia tuotteita valmistaa Euroopassa vain yksi toinen valmistaja.

Yrityksellä on tällä hetkellä kolme päätuotetta. Niistä kaksi keskittyy kapealle ja spesifille markkina-alueelle. Vaikka markkina-alueet ovat kapeita, on taustalla vakaa ja maksukykyinen asiakaskunta. Kolmas tuote kunnioittaa yrityksen alkuperäistä ideaa, mutta sijoittuu alalle jossa on kova kilpailu. Yrityksessä on tiedostettu, että tulevaisuu-

nessa todennäköisesti myydään liiketoiminnan osia edelleen pois ja keskitytään tämän hetken ydinosaamiseen.

Yksi perustajayrittäjistä on ollut ennen yrittäjäksi ryhtymistään alalla, jolle nykyinen päätuote on suunniteltu. Idea tuotteeseen tuli sitä kautta. Tuote edustaa innovatiivista tapaa tehdä perinteisiä asioita alalla. Tällä alalla heillä on tarkoitus olla Euroopan johtava yritys 2-3 vuoden päästä.

Kommentti: Myynnin taustamotiivi vaikuttaisi tässä tapauksessa olevan yrityksen tarve fokusoitua ja kehittää erikoistuotetta kansainvälisille markkinoille ja lopettaa sekä myydä pois osan laajaksi levinneestä liiketoimintarepertuaarista.

2.3.4 Case 4

Yritys on 70-luvulla veljesten perustama ja haastatettava on toisen sukupolven edustaja. Hän on tullut mukaan kymmenkunta vuotta sitten ja siirtyi toimitusjohtajaksi liiketoiminnan osan myynnin jälkeen jäljelle jääneeseen yritykseen. Tällä hetkellä yrityksellä on lähes parikymmentä omistajaa, joista kaikki jollain tapaa liittyy työyhteisöön tai sukuun.

Liiketoimintakauppa tapahtui siten, että myytävä liiketoiminta eriytettiin omaksi yhtiökseen ja samana päivänä myytiin pois. Myyjinä olivat yksityiset henkilöt, jotka olivat uuden yhtiön (ja vanhan yhtiön) osakkaita. Näin ollen jäljelle jääneelle yritykselle ei kertynyt kaupasta varallisuutta. Yrityksen liikevaihto putosi noin puoleen aikaisemmasta myynnin vuoksi, mutta puolet siitä kirittiin kiinni jo heti seuraavana vuonna, joten yritys on liikevaihdossa kirimässä samalle tasolle kuin aikaisemmin. Haastatettava kuitenkin myöntää, että kaupan jälkeiseen vaiheeseen sattui projekteissa piikki ja tänä vuonna palataan lähemmäksi puolittunutta liikevaihtoa. Henkilöstön määrä on kasvanut vain 10 %. Yrityksellä on myös yksi tytäryhtiö.

Jäljelle jäävässä liiketoiminnassa on edelleen kolme tukijalkaa. Lisäksi yrityksen vahvuutena ovat asiakasräätelöidyt projektit. Tällä hetkellä markkina on lähinnä kotimaa, mutta vientimarkkinoita haetaan koko ajan. Venäjän kauppaan kanavat ovat kunnossa, mutta nykyinen tilanne siellä on vaikuttanut siihen, että sen suhteen on nyt vähän hiljaisempaa. Jonkin verran menee myös Viroon ja Latviaan. Kuitenkin kotimaan markkinat työllistävät sen verran, ettei yrityksessä kovin paljoa juuri nyt ehditä panostaa muuhun.

Liiketoiminnan myynti oli monen asian summa. Ensimmäisenä oli se, että alan kilpailu koveni, kun isot globaalit toimijat alkoivat kiristää otettaan. Yrityksessä todettiin, että rahkeet eivät enää riitä. Ensinnäkin olisi pitänyt saada vienti käyntiin, koska koti-

maan markkinoilla ei volyymikasvua olisi kyetty tekemään. Ulkomailla puolestaan tuli vastaan se, että ei ollut tarpeeksi osaamista eikä rahaa. Yritys kokeili muutamassa maassa ja uskallus loppui parin vuoden päästä. Lisäksi hinnat menivät alas ja niin myös kannattavuus alkoi laskea.

Yritys ei aktiivisesti hakenut ostajia, vaan ostaja löytyi kumppaniverkoston kautta. Myyjäyrittäjällä ja ostajayrittäjällä oli yhteinen iso projekti kansainvälisille markkinoille ja sen kautta ostaja pääsi ikään kuin sisään liiketoimintaan. Ostaja oli pitkäaikainen toimittaja, joten osapuolet tunsivat toisensa hyvin. Varsinainen kaupantekovaihe etenikin sitten nopeasti, koska molempien osapuolten tahtotilat olivat hyvin selvät, eikä siinä vaiheessa enää ”lillukanvarsiin” puututtu. Kauppaa voidaan pitää eteen tulleen mahdollisuutena molemmin puolin – uusia mahdollisuuksia myydyin liiketoiminnan kehittämiselle ja kasvattamiselle ja myyjäyrittäjän oman toiminnan kehittämiselle. Yrityksessä olisi jouduttu tekemään koviakin ratkaisuja, koska liiketoiminta-alueet söivät toistensa resursseja. Nyt yrityksessä kyetään kehittämään jäljelle jäänyttä liiketoimintaa. Haastateltava toteaa, että ongelmat tuli ratkaistua ja saatiin hyvä tulevaisuus kummallekin yhtiölle.

Yrityksessä on aikaisemminkin tehty yrityskauppoja. Kymmenkunta vuotta sitten yrityksestä lohkaistiin erilliseksi yksi osa liiketoimintaa ja myytiin se toimivalle johdolle. Molemmilla kerroilla on taustalla ollut strateginen fokuoiminen. Jos yritys jakaa niukkoja resursseja kahteen osaan, jäävät molemmat puolet rammaiksi ja kuolevat pois. Kun osa myydään pois, alkaa kumpikin puoli paikata heikkouksiaan – kun haluaa vain mennä eteenpäin, niin ratkaisut löytyvät. Kaupantekovaiheessa oli mukana lakimiehiä asiantuntijoina koko ajan. Haastateltava arvioi, että omalla osaamisellakin olisi pärjätty, mutta asiantuntijalta ostettiin turvaa – lakitekstit ovat mutkikkaita.

Liiketoiminnan osan myynnissä myös henkilökuntaa siirtyi kaupan mukana. Jako tehtiin henkilöiden osaamisen mukaan siten, että henkilöt, jotka olivat pääasiassa työskennelleet myydyin liiketoiminnan puolella, siirtyvät ostajalle. Haastatellun mukaan omaan osaamiseen ei tullut isoja aukkoja, vaikka myöntääkin joidenkin avainhenkilöiden siirtymisen hetkellisesti vaikuttaneen. Heti kaupan teon jälkeen tehtiin yhteistyötä niin, että saatiin osaamista siirrettyä ja näin korjattua osaamisvajetta.

Liiketoiminta muuttui siten, että jäljelle jäänyt liiketoiminta on projektitoimintaa, kun myyty liiketoiminta oli sarjatuotantoa. Tämä on tuonut jonkin verran haasteita, kun projektien heilahtelut aiheuttavat vuoroin yli- tai alikapasiteettia. Tätä pyritään nyt hallitsemaan rakentamalla organisaatioon joustoja. Yritys keskittyy pääasiassa tuotteen loppukokoonpanoon, testaukseen, dokumentaatioon ja tuotekehitykseen. Yritys muutti kaupan jälkeen uusiin tiloihin ja siinä vaiheessa myytiin tuotannon koneet pois. Tästä syystä tuotesuunnittelun osaaminen on korostunut, koska kaikki suunnitelmat prototyypeistä alkaen on suunniteltava niin, että alihankkija kykenee sen valmistamaan.

Myös palvelujen merkitys on korostunut, joten siihen satsataan aikaisempaa enemmän ja tietenkin myös digitalisaatio tekee tuloaan.

Yrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä. Yrityksellä on peruskuorma tilauskannassa vuoteen 2020 asti. Koko ajan haetaan uusia asiakkaita ja tehdään kehitystyötä. Yrityksellä on hyviä preferenssejä, ja niiden vakuuttavuus antaa mahdollisuuden globaaleillakin markkinoilla. Yrityksen nykyisistä kolmesta eri liiketoimintaosasta voidaan koska tahansa tulevaisuudessa myydä joku osa pois, mutta haastateltava toteaa, että ensin on kasvatettava palloa isommaksi. Myös suhtautuminen liiketoimintaostoihin on positiivista, koska yritys on nyt jo kaksi kertaa toteuttanut kaupat ja osaaminen prosessista on jo hyvä. Haastateltava kokee, että kokemuksesta on se etu, että uhkia ei näe liian isona, koska kaikki on ratkaistavissa ja tällaisten kautta yritys kehittyy. Strategiat tosin hakevat nyt suuntaa ja muuttuvat vähän koko ajan. Kasvua haetaan ja koska tilauskanta oli hyvä kaupantekohetkellä, ei ole tarvinnut lähteä tekemään mitään paniikki-ratkaisuja.

Neuvona muille haastateltava esittää, että pitää lähteä liikkeelle omasta yritysanalyysistä – onko sellainen paletti, että sitä pystyy hallitsemaan. Liiat rönsyt kannattaa yhtiöittää ja myydä pois, jos mahdollista. Jos tuntemattomana lähtee myymään, niin se on täysin erilainen prosessi kuin siinä tapauksessa, että tunnet toisen osapuolen. Vastaa voi tulla esimerkiksi vihamielinen valtaus, jolloin voi vaikka tulla iso omistaja, joka lopettaa toiminnan.

Kommentti: Tässä tapauksessa kaupan taustamotiivi on puhtaasti ja ainoastaan yrityksen strateginen fokusointi. Yrityksessä oli kaksi yhtiä vahvaa liiketoiminta-aluetta, joista toiseen panostettaessa toinen jäi aina paitsioon. Resurssit haluttiin keskittää yhteen ja päästä siinä kunnolla eteenpäin. Liiketoiminta, jossa markkinoiden kilpailu oli alkanut oleellisesti koventua, päätettiin myydä.

2.3.5 Case 5

Yritys on perustettu vuonna 1997, mutta yrittäjä on toiminut toiminimellä jo ennen 1990 lukua. Yrityksen liikevaihto oli ennen myyntiä noin 700 000€ ja henkilökuntaa 8 henkilöä. Yrityksellä oli kolme liiketoiminta-aluetta lähes yhtä suurin osuuksin kokonaisliikevaihdosta, joista toisen myynnin kohteena olleen liiketoiminnan markkinoilla alkoi (vuonna 2013) olla kova kilpailu. Haastateltava kertoo, että kilpailua voisi kuvata melkein sanalla kaaos. Toteaa, että siellä alkoi tulla niin paljon uutta, ettei halunnut enää olla mukana, vaikka aikaisemmin pyrki olemaan aina jonkinlainen edelläkävijä alalla. Vuoden 2012 aikana yrittäjä oli alkanut miettiä omaa ikäänsä ja siirtymistä vähitellen eläkkeelle. Hän halusi päästä jo vähän helpommalla. Hän tunsikin kokemusta alalta hankkineen henkilön, joka oli aloittanut omaa yritystoimintaansa ja toimi samoissa tiloissa myyjän kanssa. He tekivät myös paljon yhteistyötä. Silloin ei vielä ollut min-

käänlaisia suunnitelmia yrityskaupoista. Yrittäjällä on kaksi lasta, joista kumpikaan ei halunnut lähteä jatkamaan yritystoimintaa, joten vähitellen yrittäjä alkoi miettiä tätä yhteistyösuhdetta ja mahdollisuutta myydä osa liiketoiminnasta kumppanille. Vuoden verran kaupasta keskusteltiin ja lopullisen kaupan teossakin meni kuusi seitsemän kuukautta.

Ensin ostaja tuli sivutoimisesti yrityksen palvelukseen. Liiketoimintakaupassa ostajalle siirtyi suurin osa henkilökuntaa vanhoina työntekijöinä, kalustoa, toimitilat sekä yrityksen toiminimi. Henkilökuntaa siirtyi viisi ja liikevaihdollisesti myydyin liiketoiminnan osuus liikevaihdosta oli noin 500 000€. Yrityksen entinen omistaja perusti uuden yhtiön, joka jatkaa yhtä osaa aikaisemmasta liiketoiminnasta joskus aikaisemmin käytössä olleella toiminimellä. Tähän yritykseen jäi yrittäjä itse ja osa-aikainen toimihenkilö (yrittäjän vaimo). Lisäksi yrityksessä työskentelee tarvittaessa kaksi henkilöä. Yritykseen jäi liikevaihdollisesti noin 200 000€. Myyjä toimii neuvonantajana edelleen haastatteluhetkellä (noin puoli vuotta kaupan jälkeen) ja on ollut apuna yhteistyökumppanuuksien "siirtämisessä", koska hänellä on vankka kokemus ja pitkäaikaisia suhteita alueen yritysten (asiakkaiden) kanssa.

Kauppahinta muodostui kalustosta, toimitiloista, toimitilojen kalustosta ja goodwill (toiminimi) arvosta. Yrittäjät hakivat myös yhdessä lainaa ostajalle. Asiantuntijoina käytettiin pankin yrityspuolen asiantuntijaa ja yritysconsulttia. Rahoittajina toimivat pankki, Finnvera ja myös myyjäyritys pienellä osuudella. Liiketoimintakaupassa käytettiin ennestään tuttua konsulttia apuna ja konsultti osallistui myös rahoituksen järjestämiseen. Konsultin panos oli oleellinen kaupan teknisessä toteutuksessa, erityisesti sopimuksissa ja viranomaismenettelyissä. Myös erilaiset salassapito- ja kilpailukieltosopimukset laati konsultti. Yrittäjän mukaan olisi jäänyt monta asiaa epäselväksi ilman konsultin apua, joten hän suosittelee jokaiselle vastaavassa tilanteessa käyttämään ulkopuolista asiantuntijaa, jolla on kokemusta tällaisesta prosessista. Hän kokee, että konsultin palkkio oli varsin kohtuullinen tehtyyn työhön nähden.

Kauppasumma on pyritty haastateltavan mukaan siirtämään järkevään sijoitustoimintaan. Yrityksestä otetaan osinkoina ulos se, mitä otettavissa on. Koska yrittäjä on jo virallisesti eläkeläinen, hän ei nosta yrityksestä palkkaa. Nyt myyjäyrittäjä etsiskelee myös jäljelle jääneelle liiketoiminnalle ja yritykselleen ostajaa. Yrittäjä olisi nyt halukas jäämään eläkkeelle 2015 vuoden jälkeen täytettyään 70 vuotta. Aikaisempi ostaja on tietenkin mukana tälläkin kierroksella, mutta myös satunnaisesti yritykselle työskennellyt henkilö saattaa olla potentiaalinen ostaja.

Kommentti: Kaupan taustalla oli sekä yrittäjän ikääntyminen ja halu päästä vähän helpommalla, mutta toisaalta myös toimialan muuttuminen ja kilpailun kiristyminen. Ikääntyminen on vaikuttanut siihen, että yrittäjä ei enää jaksanut alkaa opetella uusia toimintatapoja toimialan muutoksen mukaisesti.

2.3.6 Case 6

Yrityksellä oli ennen kauppaa kolme liiketoiminta-alueita, joita oli kehitetty rinnakkain. Vuonna 2007 alettiin miettiä, miten yritystä kehitetään ja mihin suuntiin. Liiketoimintakaupan taustalla oli yrityksessä tehty strateginen päätös fokuosoitua. Yhdellä liiketoiminta-alueella kilpailutilanne oli sellainen, että yksi lähellä toimiva yritys oli markkinaykkönen ja yritys markkinaosuudellaan neljäntenä. Silloin oltiin valintatilanteessa, lähdetäänkö investoimaan ja vahvistamaan asemia markkinoilla. Jos näin tehtäisiin, päädyttäisiin siihen, että markkinoille olisi muodostunut pudotuskilpailu, joka olisi ollut kaikille toimijoille haitallinen - olisi jouduttu tilanteeseen, jossa olisi kisattu siitä, kenen varat kestävät pisimpään. Ostajan kanssa päädyttiin siihen, että kaupan myötä koko alan toiminta jatkuu terveempänä.

Vuoden 2009 taloudellinen taantuma vaikutti siten, että yrityksessä lähdettiin miettimään strategiaa syvällisemmin, mutta varsinainen kehittäminen alkoi kuitenkin vasta vuonna 2010. Sen seurauksena vuonna 2011 investointeja ja panostusta vaatinut liiketoiminta-alue myytiin kilpailijalle (markkinajohtajalle), joka oli samanaikaisesti kuitenkin myös asiakas. Liikevaihdollisesti myydyn liiketoiminnan osuus oli noin neljännes.

Kun strategisesti lähdettiin miettimään liiketoiminnan vaatimaa panostusta, niin päädyttiin siihen, että jos panokset laitetaan siihen, muu liiketoiminta kärsii. Yrityksessä mietittiin lisäksi sitä, että kun yksi kilpailija on myös asiakas, niin missä kohtaa tulee törmäys. Liiketoimintaan panostamisessa olisi ollut kyse myös suurista investoinneista ja silloin olisi muutaman kilometrin päässä ollut vahva kilpailija samanlaisella konekannalla. Siinä vaiheessa tehtiin päätös, että keskitytään siihen, missä ollaan hyviä ja mikä ei kilpailijaa kiinnosta - kilpailija puolestaan keskittyy siihen, missä on hyvä. Taloudellisten laskelmienkin jälkeen tultiin siihen tulokseen, että liiketoiminnan myynti on järkevä ratkaisu ja tehtiin kaupat. Varsinainen kaupantekovaihe eteni sen jälkeen nopeasti.

Kaupassa siirtyivät liiketoiminnan mukana tuotteet, asiakkaat ja hallussa olleet mallisuojat. Kauppasumma oli jonkin verran pienempi kuin myydyn liiketoiminnan vuosiliikevaihto. Kauppasummalla maksettiin koneinvestointeihin otettu laina pois ja osa sijoitettiin yritykseen kehittämistä varten. Lisäksi omistajat sijoittivat yritykseen lisää omaa pääomaa. Haastateltavan mukaan vahva oma pääoma tekee yrityksestä varteentottavan toimijan niin asiakkaiden kuin toimittajienkin silmissä.

Kaupan jälkeen ensimmäisenä ajatuksena oli, miten poismyyty liiketoiminnan osa liikevaihdossa korvataan. Kävi kuitenkin niin, että jo seuraavana vuonna liikevaihto oli lähes sama kuin ennen kauppaa. Tätä haastateltava selittää sillä, että kun keskityttiin jäljelle jääneeseen liiketoimintaan kunnolla, niin saatiin myös jotain todellista aikaan. Nyt yritys alkaa haastateltavan mukaan olla jälleen samassa tilanteessa ja jo kenties

lähitulevaisuudessa on taas myytävä reuna-alueiden rönsyjä pois ja fokusoitava liike-toimintaa.

Kaupan jälkeen yrityksen hallitukseen otettiin ulkopuolinen jäsen. Myöhemmin tästä ulkopuolisesta tehtiin myös hallituksen puheenjohtaja. Haastateltavan mielestä olisi aika merkillistä, jos hän olisi enemmistöomistajana sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja. Hän on sitä mieltä, että jokaisen kasvavan pk-yrityksen hallituksessa pitäisi olla ulkopuolisia.

Aikoinaan, kun yritystä oli lähdetty kehittämään vahvemmin, osui se juuri taantuman alle. Taantuma pysäytti hetkeksi kehittämisen ja viivästytti uuden kehittämistä erityisesti tuotepuolella, vaikka toiminnallisesti yritys on kehittynyt koko ajan. Yritys on tehnyt useita yrityskauppoja suuntaan jos toiseenkin. Tämän haastateltava näkee olevan toimialalla sellainen trendi, joka tulee vahvistumaan. Toimialan yrityskoot kasvavat, pienempiä yrityksiä ostetaan pois tai ne lopettavat toimintansa. Haastateltava pohtii, että samanlainen kehitys tulee olemaan monella muullakin toimialalla.

Kommentti: Tässä tapauksessa yrityksessä päädyttiin siihen, että eri liiketoiminta-alueet syövät toistensa resursseja. Lisäksi myytyyn liiketoimintaan olisi pitänyt tehdä mittavat investoinnit, joilla olisi lisätty alan kapasiteettia paljon yli markkinatarpeen. Laskelmien jälkeen liiketoiminta päätettiin myydä lähellä sijaitsevalle kilpailijalle, markkinajohtajalle, ja keskittyä kehittämään jäljelle jäänyttä liiketoimintaa.

2.3.7 Case 7

Liiketoiminnan myyjäyritys on perustettu vuonna 1989 erinimisenä. Samoihin aikoihin on perustettu myös ostajayritys. Erinäisten vaiheiden jälkeen yritykset fuusioituivat vuonna 2006. Osasyynä tähän oli, että yrityksillä oli yhteisiä omistajia ja fuusiolla haluttiin saada hallintaan pidempi osa jalostusketjua. Vuonna 2007 ja syksyllä 2008 liiketoiminta oli hyvällä mallilla ja liikevaihtokin toistakymmentä miljoonaa, mutta sitten liikevaihto putosi. Siinä vaiheessa nyt kyseessä oleva liiketoiminta siirrettiin toiseen yritykseen, tämän yrityksen osaomistajaksi tuli ulkopuolelta nyt haastateltavana oleva toimitusjohtaja. Kuitenkin ko. liiketoiminnassa kisa ulkomaisten valmistajien kanssa oli kovaa ja yritys lopetettiin vuoden 2009 jälkeen.

Näiden vaiheiden jälkeenkin liiketoiminta oli tappiollista ja yritystä alettiin sopeuttamaan vallitsevaan markkinatilanteeseen. Silloin lomautettiin työntekijöitä, lopetettiin toimipaikkoja ja keskitettiin toimintaa ja myytiin jo silloin yksi osa liiketoimintaa yhdelle pienomistajista. Tämä kauppa tapahtui vuonna 2012. Liikevaihto kyettiin nostamaan sen jälkeen takaisin n. 13 M€:oon ja liikevoittoakin syntyi. Nyt tässä haastattelussa kyseessä oleva liiketoimintaosa työllisti silloin noin 12–15 henkilöä, ja sen toiminta oli koko ajan tappiollista. Syynä tähän toimitusjohtaja mainitsee sen, ettei yritys onnistu-

nut löytämään oikeanlaista vetäjää yksikölle. Tällä hetkellä yrityksessä on henkilöstöä vähän vajaa 40 henkilöä.

Nyt kyseessä oleva liiketoiminta näytti olevan koko ajan hiipumaan päin vuodesta 2008 lähtien ja loivaa laskua tuli useampana vuonna ja talvikaudella 2013–2014 liikevaihto putosi 40 %. Silloin yrityksessä alettiin uudelleen keskustella edellisen liiketoimintaosan ostajan kanssa kaupoista tämänkin toiminnan suhteen. Vuoden 2015 alkupuolella kaupat tehtiin. Haastateltavan mukaan tämä liiketoiminta sopii hyvin ostajayrityksen liiketoimintaan ja täydentää sitä. Ajatuksia tästäkin liiketoiminnan osan myynnistä oli toki heitelty jo aikaisemman kaupan yhteydessä vuonna 2012.

Kaupoissa on pärjätty omalla osaamisella – toki yrityksessä on haastateltavan mukaan aktiivinen hallitus ja siellä on paljon osaamista myös yrityskaupoista. Hallituksessa on vain yksi täysin ulkopuolinen jäsen, muilla on myös omistusta. Muutenkin hallituksen roolissa korostuu merkitys olla foorumina ideointia ja keskustelua varten. Monia suunnitelmia on ollut ja yritys on ollut ketterä kääntyilemään erilaisissa tilanteissa.

Kaupalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin. Rehellisesti ja avoimesti on kaikesta sovittu, eikä haastateltavan mukaan asioista ole tarvinnut riidellä. Kaupanteossa olivat yrityksen puolelta mukana hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Kaupasta neuvoteltiin vain kaksi viikkoa. Myyjä oli tehnyt taloudelliset laskelmat ja muun materiaalin jo valmiiksi, ja siltä pohjalta neuvoteltiin. Kauppahinnassa oli noin 5–10 prosentin näkemysero ja siitä päästiin sopuun. Edellisen vuoden 2012 tehdyn liiketoimintakaupan hinta oli silloin mennyt heti kohdilleen. Hallituksessa oli käyty keskustelua siitä, hyväksytäänkö 5 % alennus ja lopulta huomattu, että liikutaan suhteellisen pienissä asioissa (ja summassa muutaman kymppitonnin erosta) ja palattiin fokukseseen.

Saadulla kauppahinnalla yrityksessä maksettiin tilivelat pois ja myös pankkiin maksettiin liiketoimintaan liittyviä luottoja pois. Lisäksi osa sijoitettiin jäljelle jääneeseen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Jo nyt on näkynyt selkeitä positiivisia tuloksia mm. uuden päämiehen myötä. Kaupan jälkeen yritys auttoi ostajaa mm. koneiden, laitteiden ja varaston siirrossa, koska halusi auttaa ostajayrityksen ”lentävään lähtöön”. Yrityksestä on jopa vuokrattu henkilöstöä ostajayritykselle siksi aikaa, jotta yritys sai rekrytoitua omaa henkilöstöä tarpeeksi. Itse kaupassa ei siirtynyt kuin yksi työntekijä ostajayritykselle.

Haastateltava pitää kauppaa hyvin onnistuneena. Hän on sitä mieltä, että kun myyjä tekee kotitehtävät tarpeeksi hyvin ja tekee laskelmat hyvin, niin paperit saa viedä suoraan rahoittajalle. Niistä sai suoraan laskettua takaisinmaksuajat yms. Koska kyseessä oli suhteellisen yksinkertainen liiketoimintakauppa, ei kauppasopimuksisakaan ollut mitään kovin erityisiä asioita ja ne tehtiin toimitusjohtajan toimesta. Kauppakirjaversiota viilattiin ensimmäisen jälkeen siten, että sitä yksinkertaistettiin.

Pohjana oli ollut joku malli ja se meni molempien osapuolien mielestä liian pieniin yksityiskohtiin. Haastateltava on sitä mieltä, että koska myyjä ja ostaja ovat tuttuja keskenään, niin ei ulkopuolista juristia tarvita. Jos olisi oltu vieraita, niin siinä tapauksessa kyllä.

Kommentti: Yrityksessä oli tehty omistajanvaihdoksia ja yrityskauppoja vuosien ajan. Lopulta päädyttiin tilanteeseen, että yrityksen taloudellinen tilanne alkoi heiketä ja erilaisista saneeraustoimenpiteistä huolimatta kassatilanne alkoi olla kriittinen. Lopulta päädyttiin myymään aikaisemmassa yrityskaupassa saatu liiketoiminta, jota ei kyetty saamaan kannattavaksi. Se myytiin samalle yritykselle joka oli vuotta aikaisemmin jo ostanut toisen liiketoiminnan.

2.4 Teemoitettu analyysi tapauksista

Case-kertomusten kirjoittamisen yhteydessä litteroiduista haastatteluista koottiin tiivistetysti tietoja teemataulukoihin haastattelulomakkeen teemojen mukaisesti. Nämä taulukot toimivat tapausten vertailun pohjana – näistä voidaan tehdä päätelmiä siitä, missä asioissa tapaukset ovat erilaisia ja toisaalta, missä asioissa ne ovat samanlaisia. Teemataulukot ovat raportin liitteessä 2.

2.4.1 Yritysten ja yrittäjien taustatiedot

Taustoiltaan niin yritykset kuin yrittäjät/johtajat olivat hyvin erilaisia. Yritysten ikä vaihteli 70-luvulla perustetusta 2000-luvun puolella välissä perustettuihin. Samoin yrittäjien ikä vaihteli lähes 70-vuotiaasta alle 40-vuotiaisiin. Koulutukseltaan haastateltavat olivat myös erilaisia: mm. insinöörejä, maistereita, diplomi-insinööri, ekonomeja – kaikissa tapauksissa ei kuitenkaan ole tietoa koulutustaustasta. Myös kokemustausta oli hyvin erilaista eri yrityksissä. Yrityksissä omistus pohja vaihteli yhden hengen yhtiöistä jopa 18 omistajan yhtiöön. Yritykset olivat myös erikokoisia. Liikevaihdoltaan (ennen kauppaa) pienin yritys oli noin 400 000€ ja suurimman liikevaihto oli noin 13M€. Tapauksista kolmen toimiala on palvelu, samoin kolmen toimiala on teollisuus ja yhden kuljetus. Teollisuusyritykset ovat liikevaihdoltaan isompia kuin muiden toimialojen yritykset.

Kaikilla yrityksillä oli useita liiketoiminta-alueita ja useimmissa tapauksissa juuri tämä oli se tekijä, joka ajoi liiketoiminnan osan myyntiin ja toisaalta mahdollisti sen, että jokin osa voitiin erottaa omaksi myytäväksi kokonaisuudeksi. Neljässä yrityksessä oli toteutettu jonkinlaisia omistajanvaihdoksia jo aikaisemminkin. Kahdessa tapauksessa oli sekä ostettu että myyty liiketoimintaa ja yrityksiä ja näille yrityksille tällainen

toimenpide oli strateginen tapa toimia. Yhdessä oli tehty yksi liiketoiminnan myynti aikaisemmin. Tässäkin tapauksessa haastateltava kokee, että siitä saatu kokemus auttoi myös tässä kaupassa.

Lähes kaikissa tapauksissa myyjänä toimi yritys ja näin myös kaupasta saatu pääoma lisäsi yrityksen pääomaa, vaikkakin yksin omistetuissa yrityksissä se siirtyi ainakin osaksi yrittäjälle. Ainoastaan yhdessä tapauksessa liiketoiminta yhtiöitettiin omaksi yhtiöksi ja myytiin samana päivänä ostajalle. Tässä tapauksessa kauppahinta siirtyi yhtiön omistajille eli henkilöille, eikä sitä käytetty varsinaisen myyjäyrityksen pääomien kartuttamiseen.

2.4.2 Liiketoiminnan myynnin motiivit

Ensimmäisenä huomiona on, että tapaukset voidaan jakaa kauppaan johtaneiden motiivien perusteella karkeasti kahteen: myyjään liittyviin motiiveihin ja yritykseen liittyviin motiiveihin. Toki joissakin tapauksissa on molempiin liittyviä motiiveja, mutta pääpaino näissäkin tapauksissa on vahvasti jommassakummassa. Voidaankin todeta, että niin yrittäjyysstrategiat (yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet) kuin yritysstrategiat (selvästi yritykseen liittyvät tavoitteet) ovat merkittäviä liiketoiminnan myyntiä pohjustavia tekijöitä. Erityisesti kolmessa teollisuusyrityksessä liiketoiminnan myynnin taustalla oli yrityksen strateginen fokuoiminen ja jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen. Yleensä niissä yrityksissä, joissa oli laajempi omistuspohja, taustalla oli kaikissa yrityksen strategia, koska yksittäisen henkilön (yrittäjän) omat motiivit eivät ole samalla tavoin merkittäviä päätöksiin vaikuttavia tekijöitä kuin yksin omistetuissa yrityksissä.

”No tuota... ehkä se oli vain se halu...” (Case 1)

”...ruvettiin puhumaan niinku strategiasta; mihin keskitytään, mitä tehdään, mihin investoidaan ja näin pois päin. Tavallaan otettiin se puu auki ja ruvettiin miettimään, että toi oksa vaatis panostusta, mutta jos me pannaan panokset siihen niin tää toinen kärsii... Meidän piti tehdä päätös siinä kohtaa investoidaanko me vai ei...” (Case 6)

Neljässä tapauksessa motiivi oli lähtöisin yrityksen strategisesta tarpeesta fokuoimista. Liiketoiminta oli joko rönsyillyt tai sitten oli kaksi tasavahvaa liiketoiminta-aluetta, eikä kumpaankaan kyetty keskittymään kunnolla tai jotain aikaisemmin ostettua liiketoimintaa ei kyetty saamaan kannattavaksi. Kolmessa tapauksessa motiivina oli yrittäjän halu ”päästä helpommalla”. Taustalla olivat tällöin joko perhesyyt tai sitten yrittäjän ikä – yhdessä tapauksessa yrittäjä täytti 50 ja halusi yrittäjyydestä ”harrastuksen” ja toisessa yrittäjä oli jo eläkeikäinen ja valmisteli lopullista eläkkeelle siirtymistään myymällä yritystä vähittäin. Tässä viime mainitussa tapauksessa yrittäjän ikä

sai aikaan myös sen, että hän ei enää halunnut tai kyennyt mukautumaan ja oppimaan muuttuvan toimialan uusia toimintatapoja.

“... ikää on tullut ja eläkeki kiinnostasi ja myös vähän helpommalla pääsemään. Kaaos taitaa olla vähä liian kova sana, mut kuitenkin kilpailussa ... ja tutkailin asioita. Totesin, et siinä tulee niin paljo uutta, että parempi ku jättäytyy sit vaikka vähä taka-alal” (Case 5)

Tähän saakka on käsitelty ei-taloudellisia motiiveja. Näiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin taloudellisia motiiveja. Kahdessa tapauksessa kilpailun kiristyminen markkinoilla ja kannattavuuden lasku loi motiivin luopua liiketoiminnasta. Tätä voidaan pitää liiketoimintaan liittyvänä motiivina. Toisessa tapauksessa ensisijaisena motiivina oli yrittäjän halu päästä helpommalla ja samalla myös mielenkiinnon hiipuminen alaan, jonne kilpailun myötä oli tullut epäterveitä toimintatapoja. Toisessa tapauksessa puolestaan ensisijaisena motiivina oli yrityksen tarve fokusoida liiketoimintaa, koska yrityksen resurssit eivät riittäneet kilpailuilla markkinoilla. Tämä yritys oli myös yrittänyt pääsyä kansainvälisille markkinoille, mutta ei ollut onnistunut siinä toivotusti ja yrityksen kannattavuus oli laskenut.

“... siellä kilpailu rupes tulemaa vaan niin tiukaks. Nää globaalit rupes kiristelemään otteita niin ja meillä niinku loppu rahkeet... ja ulkomailla tuli sit usein se vastaan, että siellä ei ollu osaamista eikä rahkeita eikä rahaa tehdä sitä hommaa...” (Case 4)

Yrityksillä oli erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja liiketoiminnan myynnille. Kuitenkin pääsääntöisesti vaihtoehtoina oli joko pysyä alalla ja yrittää kehittää liiketoimintaa tai vaihtoehtona oli liiketoiminnan alasajo ja lopettaminen. Kahdessa tapauksessa yrityksessä ei harkittu muita vaihtoehtoja, vaan myyntiä pidettiin ainoana ratkaisuna. Toisessa näistä taustalla oli tarve saada liiketoimintakaupalla lisää pääomaa, koska yrityksen talous oli huonossa kunnossa.

“...sitte 2015 ensinnäki meil on ollu tätä rahapulaa ja toiseks me katottiin, et me ei saada... on parempi luopua ku se hiipuvaa hommaa...” (Case 7)

Motiiveja tarkastellaan taulukossa 2 jaoteltuina taloudellisiin ja ei-taloudellisiin motiiveihin, sekä yksilön, eli myyjän ja toisaalta yrityksen motiiveihin. Näin tarkasteltuna näyttää sille, että yksilöillä liiketoiminnan osan myynnin syiksi on nimetty ei-taloudellisia syitä. Tätä tukee myös havainto siitä, että kauppahinnasta päästiin hyvin helposti sopuun. Liiketoiminnan osaa myytäessä sillä ei ole myyjällekään sellaista tunnearvoa, joka vaikuttaisi pyyntihintaan nostavasti. Syyt liittyvät elämänmuutokseen, haluun keventää työn määrää, iän karttumiseen ja sitä kautta sen pohtimiseen mitä vielä jaksaa. Yleiset muutokset alalla ja toimintamalleissa voi vaikuttaa siihen, että mielenkiinto alaa kohtaan heikkenee – tai muutokset merkitsisivät huomattavaa määrää lisätystä, johon ei haluta ryhtyä ja toisaalta yrityksessä on osa-alueita, jotka kiinnostavat edelleen.

TAULUKKO 2. Liiketoiminnan myynnin motiivit.

MOTIIVIT	taloudelliset	ei-taloudelliset
yksilön /myyjän		elämänmuutos (C1, C2) halu vähentää työntekoa (C1, C5) eläköityminen (C5) mielenkiinto alaa kohtaan kadonnut (C1) keskittyminen kiinnostavampiin osa-alueisiin (C1) perhesyyt (C2) keskittyminen mielenkiintoisempaan tekemiseen (C1)
yritykseen liittyvät	kilpailun kiristyminen (C1, C4) hintatason tippuminen (C1) ylitarjonta markkinoilla (C1) pakko uudistua (C1) vaatii investointeja (C1, C6) rahan tarve (C4) tappiollisen osan pois myynti (C7)	pakko uudistaa organisaatiota (C2, C4) resurssien fokuosoinnin tarve (C3, C6) halu keskittyä uuden kehittämiseen (C3, C4)

Taloudelliset myynnin motiivit ovat yritykseen liittyviä. Kiristynyt kilpailu, hintatason tippuminen ja ylitarjonta pakottavat miettimään mitä tehdä. Uudistumisen pakko voi tuoda mukanaan investointivaatimuksia, joihin ei ole mahdollisuutta tai halukkuutta ryhtyä. Liiketoiminnan huono kannattavuus toimii myyntimotiivina, jos joku on halukas ostamaan kannattamattoman toiminnan. Saatua rahaa voi tulla tarpeeseen yrityksen ja jäljelle jääneen liiketoiminnan tervehdyttämiseksi tai sen avulla voidaan kehittää uutta. Yrityksen ei-taloudelliset motiivit liittyvät siihen, että organisaatiota olisi pakko uudistaa ulkopuolelta tulevien syiden takia, resursseja on fokuoitava, jotta voidaan tulla hyväksi jollakin osa-alueella tai halutaan keskittyä uuden kehittämiseen, joka vaatii resurssien fokuoimista.

Yksilötasolla myyjät eivät maininneet taloudellisia motiiveja. Yrityksestä saatava voitto on asia, josta suomalaisessa kulttuurissa ei puhuta kovinkaan helposti. Kahdessa haastattelussa tämä tuli esiin hyvin selvästi kerrottaessa mihin kaupasta tulleita varoja on käytetty. Varat eivät näissä tapauksissa tulleet yrityksen käyttöön kuin ehkä murto-osaltaan. Myös kolmannessa haastattelussa oli vastaavia piirteitä, joskin varoista oli ainakin osa selvästi käytetty jäljellejääneen yritystoiminnan kehittämiseen.

2.4.3 Liiketoiminnan myyntiprosessi

Myyntiprosessi alkaa useimmiten ensimmäisestä kontaktista ostajan ja myyjän välillä. Näissä seitsemässä tapauksessa oli jokaisessa omanlaisensa prosessin aloitus ja vain

yhdessä tapauksessa myyjä tietoisesti etsi ostajaa laajemmasta joukosta. Kolmessa tapauksessa prosessi alkoi myyjän yhteydenotolla ostajaan ja yhdessä tapauksessa ostaja oli aloitteen tekijänä. Yhdessä tapauksessa myyjä otti potentiaalisen ostajan ”kasvatikseen” ja parin vuoden aikana vähitellen alkoi puhua kaupasta. Yhdessä tapauksessa myyjä ja ostaja tekivät yhden isomman yhteisen projektin ja sen jälkeen ostaja ja myyjä alkoivat käydä kauppaa. Myyjä koki tämän eteen tulleeeksi mahdollisuudeksi, koska ei ollut aktiivisesti ollut myymässä.

”...teki meille siihen aikaan ja sit se tuli jostaki esille, että me ajetaan se alas ni... et se tuli heidän puolelta...” (Case 3)

”... mulla oli yhden toisen firman kans mietinnäs asia, niin ne vetkutteli siinä... Sitte kun se meni karille, mä ajattelin, että kokeillaan nyt vielä yhtä toista juttua...” (Case 1)

”... ei vielä kovin tuttu kaveri... hän oli niinku freelanceri ja tota siitä sitten pikkuhiljaa kehkeytyi. Keskusteltiin ja keskusteltiin tästä omistajanvaihdoksesta...” (Case 5)

Neuvotteluprosessi oli joissakin tapauksissa varsin lyhyt. Kolmessa tapauksessa neuvotteluvaihe kesti vain muutamia viikkoja. Toisissa prosessi taas kokonaisuudessaan kesti jopa yli vuoden. Vaikuttaa siltä, että jos molemmilla osapuolilla on yhteinen tahtotila viedä kauppa nopeasti läpi, se myös onnistui. Myös sellaisissa tapauksissa, joissa myyjä oli ”paketoanut” kaupan kohteen selkeäksi kokonaisuudeksi, tapahtui varsinaisen kaupanteko hyvinkin sujuvasti. Nopeus oli myös joissakin tapauksissa edellytys, jotta osaava työvoima ei karkaa yrityksestä epävarmuuden takia. Nopeuteen näyttäisi vaikuttavan usein myös se, kuinka hyvin myyjä ja ostaja tuntevat toisensa ennen kauppaa. Toisensa tuntemisella näyttää olevan myös se merkitys, että silloin sopimuksia ei tarvitse hioa niin tarkasti, kun molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.

”Se oli aika nopee sitte, nopeesti meni läpi, koska siinä oli molempien tahtotilat hyvin selvät” (Case 4)

”Sanotaan, että se ei oo sellaista aktiivista ollu, että me oltais sitä annettu kellekään toimenpiteeksi. Se on vain ollu, kun on tullu sopiva tilaisuus on vihjattu ja niin se tapahtuu nytkin, ei sitä kovin levitelty sitä asiaa... eikä niitä montaa ostajaa ollukkaan... ja sitä paitsi se oli aika arka aihe...” (Case 1)

”Se oli aika suoraviivaista. me tunnetaan kuitenkin toisemme. Paikallisia yrityksiä ja nuoria yrittäjiä, käytännössä. Sovittiin raamit yhdessä neuvottelussa, sen jälkeen vähän aikaa pyöritettiin sopimuksia ja varmaan jossain 2-3 viikossa asia saatiin päätökseen.” (Case 3)

Kaupan kohteena oli liiketoiminnan lisäksi useimmissa tapauksissa myös esimerkiksi koneita, kalustoa ja jopa toimitiloja. Lähes kaikissa tapauksissa myös henkilöstöä siirtyi ostajan palvelukseen. Joissakin tapauksissa liiketoimintaan liittyvää varastoa myytiin. Ainoastaan yhdessä tapauksessa kaupan kohteena oli toiminimi, joka hinnoiteltiin erikseen. Tässä tapauksessa myyjä otti itselleen käyttöön jonkun vanhemman toimintimensä ja jatkoi sillä jäljelle jäänyttä liiketoimintaansa.

”konkreettisena mitä se sai niin se sai autot, työkalut, loppuvaraston ja sitten tietenkin asentajat siirtyy niille töihin ja sitte se sai kaikki meidän dokumentit mitä on tehty näistä kohteista asiakkaalle” (Case 1)

”Täs kauppas ei menny ku yks työntekijä mukana. Hän olis ottanu toisenki, mutta tuota niin toinen ei halunnu...” (Case 7)

”50 % meidän kaikesta liikevaihdosta, tuotannosta, henkilöstöstä kuuluu tuolle tuotealueelle. Tavallaan vedettiin niinku raa’asti veittellä kahtia kaikki omaisuus ja henkilöstöä myöten, kaikki meni oikeastaan tasajaolla ja se oli niinku sellainen aika selkee kokonaisuus” (Case 4)

Usein kaupan ehtoihin lisätään myyjälle jonkinlainen kilpailukiello tai jollekin ajalle sovittu ”neuvonta” velvoite. Näistä tapauksista vain yhdessä tapauksessa kaupan ehdoissa oli viiden vuoden kilpailukiello myyjälle. Muutamassa tapauksessa myyjä osallistui vielä jollakin tavalla ostajan neuvontaan kaupan jälkeen, mutta ainoastaan yhdessä tapauksessa se oli kirjattu kaupan ehtoihin. Muissa tapauksissa se oli lähinnä hyväntahdon eleenä ostajalle. Yhdessä tapauksessa pitkän linjan yrittäjä siirtää edelleen omia verkostojaan ostajalle.

”Kyllä siinä oli sellainen aika... sanotaan kolmisen-nelisen kuukautta hyvinkin tiiviisti kyseltiin... ja mä vastailin ja olin avuksi, mutta ei ne sen jälkeen... nehän rupes toimimaan ettei ne oo puoleen vuoteen tai vuoteen melkein mitään kyselly...Sovittiin kaupassa tästä.” (Case 1)

”Toki mä oon ollu niinku neuvonantajana ja tällai ja toki eihän tämmönen siirtyminen yhtäkkii käy.. toki pitää täytyy antaa ja annan yhä edelleen apua monessakin asiassa, koska sano-taanko näin, että vanhat henkilökohtaiset kontaktit moneen paikkaan...” (Case 5)

”Siinäki oli yhteistyö, et meil oli osa miehist vaikka ei ollu sovittukaan siin sitä muuttoa teke-mäs ... että tuota niin mahdollisimman lentävä lähtö. Ja mä oon vuokrannu miehiäkin sinne töihin vähä, että ja antanu vähä aikaa, että saavat omille palkkalistoille...” (Case 7)

Usein omistajanvaihdostapauksissa pyydetty hinta muodostuu esteeksi tai ainakin hidasteeksi kaupalle. Näissä seitsemässä tapauksessa ainoastaan yhdessä tapauksessa myyjä joutui hieman tinkimään pyynnöstään, mutta siinäkään tapauksessa kyse ei ollut kaupan kokonaisuuteen nähden merkittävästä summasta. Lähes kaikissa

tapauksissa myyjä siis sai pyytämänsä hinnan, mitä voidaan pitää tietyllä tapaa poikkeuksellisenä yritys- ja liiketoimintakaupoissa.

”Maksoivat sen mitä pyysin. Ei siinä isoa vääntöä sitte ollu... johtuu kyllä siitä, että sille ostajalle tämä kauppa ei niin iso ollu...” (Case 1)

”Niin siin oli kysymys viidestä prosentista ja mitä hän tinki sitte... se on 5 % paikkeilla ollu varmaan se, mitä siinä tingittiin” (Case 7)

2.4.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö

Ulkopuolista asiantuntemusta kaupanteossa käytti kaksi yritystä. Toisessa tapauksessa käytettiin sekä myyjälle että ostajalle tuttua konsulttia. Konsultti oli vahvasti mukana koko prosessin ajan ja myyjä on hyvin tyytyväinen hänen toimintaansa, eikä pidä konsultin palkkiota korkeana saavutettuun hyötyyn nähden. Konsultti mm. hankki Finnveralta rahoitusta, joka oli koko kaupan onnistumisen edellytys. Toisessa tapauksessa oli kaksi lakimiestä mukana alusta asti. Tässä tapauksessa ostajana oli ulkomaalainen konserni, joten tarvittiin sopimusoikeudellista asiantuntemusta sopimusten laadinnassa.

”Konsultista oli erittäin paljon apua just näissä kaikissa tota. Hänestä oli apua myöskin rahoituspuolen järjestelyissä... Et se maksu, joka hänellekki meni, katsoin siihen työhön nähden kohtuulliseksi” (Case 5)

”no kyllä meillä oli jonki verran just niinku lakimieskaartia siinä. Ja sit pakko ollaki, et ne kaikki asiat saatiin menemään oikein... Et oli asiantuntija-apua kyllä, ei nyt mahdottomasti, mutta yks kaks henkilöä oli siinä mukana koko ajan” (Case 4)

Muissa tapauksissa kaupanteko hoidettiin omin voimin. Kahdessa isommassa teollisuusyrityksessä kummankin hallituksessa on tällaisesta vankkaa kokemusta omaavia henkilöitä, joten asiantuntemus tuli sitä kautta. Yhdessä tapauksessa pääomasijoittajan mukana olo toi myös liiketoimintakauppaan tarvittavaa asiantuntemusta. Joissakin tapauksissa ei ollut kyse niin isosta kaupasta, että olisi tarvittu jotain erityistä asiantuntemusta. Useissa tapauksissa syynä siihen, ettei ulkopuolista asiantuntijaa tarvittu oli se, että ostaja ja myyjä olivat tuttuja keskenään, yleensä olivat joko toistensa toimittajia tai asiakkaita. Yhdessä tapauksessa ostaja oli myyjäyrityksen vähemmistöosakkaana ja sitä kautta myyjä ja ostaja tunsivat toisensa vähintäänkin hyvin.

”Oma osaaminen. Meil on todella aktiivinen hallitus ja meil on osaamista siellä kyllä” (Case 6)

”me otettiin hallitukseen ulkopuolinen jäsen mukaan... mikä on niinku... mun mielestä pitäis jokaisessa pk-yrityksessä joka on kasvanut autotallista ulos niin olis syytä olla hallituksessa ulkopuolisia,” (Case 7)

2.4.5 Yrityksen strategia ja kehittyminen myynnin jälkeen

Kaikissa niissä yrityksissä, joissa liiketoiminnan jälkeen pyritään kasvattamaan yritystä, on pyritty selkeyttämään strategiaa. Yhdessä mukaan on tullut pääomasijoittaja ja sen mukana myös uutta asiantuntemusta. Yrityksellä on tavoitteena kasvattaa nimenomaan vientiä ja sillä onkin jo suhteellisen laaja maantieteellinen alue kohdemarkkinoina. Tällaiseen strategiseen muutokseen pääomasijoittajaa ja sen tuomaa asiantuntemusta on tarvittu. Nyt haastateltavan mielestä on merkkejä siitä, että liiketoiminnan myynnistä tehty päätös oli oikea ja nykyiseen liiketoimintaan panostaminen alkaa tuottaa tulosta. Yhdessä yrityksessä haastateltava kertoo, että pari vuotta kaupan jälkeen strategia hakee vielä suuntaa. Sanoo, että näinä parina vuonna on ollut hyvä tilanne töiden suhteen ja se on mahdollistanut sen, ettei ole tarvinnut kiirehtää. Myöntää kuitenkin, ettei tilanne kauaa voi jatkua. Yritys on myös avoin liiketoimintaos-
toille kasvun keinona tulevaisuudessa.

”Ku ylimääräiset, miten sen sanos, rönsyt häivytetään niin silloin kaikki puhuu samoista asioista yrityksen sisällä ja pystyy keskittyy siihen yhteen asiaan. Meil on yhteiset projektit ja suunnilleen kaikki tietää, että missä mennään. Ennen oli sitä hyppimistä. Toki sitä vieläkin on pieniltä osin, mutta koko ajan pystyy vähentämään sitä”. (Case 3)

”Sanotaan, että se on menny lähes niin, kun ajateltiin... toiminnallisestihan me ollaan kehittyyt koko ajan, et jos nyt aattelee niin onhan me menty valtavasti eteenpäin.” (Case 6)

”no joo sehän vähän nyt on kaiken kaikkiaan tosi huono aika lähteä tekemään tällaista kasvusuunnitelmaa... ni sitten ku hanat aukeaa, ni se tulee todella nopee nousu” (Case 4)

Neljällä yrityksellä on selkeänä tavoitteena yrityksen kasvattaminen ja jäljelle jääneen kehittäminen. Näistä kolme on teollisuusyrityksiä ja yksi palvelualan yritys. Näissä myynnin motiivina oli yrityksen strateginen fokuoituminen ja panostaminen sellaiseen liiketoimintaan, jolla nähtiin olevan parhaimmat edellytykset yrityksen resursseihin ja markkinoiden kilpailutilanteeseen nähden. Palvelualan yrityksessä panostettiin kaupan jälkeen vahvasti tuotekehitykseen, joka nyt alkaa vähitellen tuottaa tulosta. Kahdella yrityksellä tavoitteena on ylläpitää nykyinen taso ja saada siitä toimeentulo kevyemmin ja helpommin kuin aikaisemmin. Toisessa näistä tapauksista yrittäjällä ei ole tarvetta kasvattaa liiketoimintaa, koska on jo saavuttanut henkilökohtaisesti taloudellisen turvan ja myös liiketoiminnan kustannukset ovat helposti hallittavissa. Yhdessä tapauksessa yrittäjän iän myötä tavoitteena on nyt

ylläpitää nykyinen taso vuosi pari ja valmistella liiketoimintaa myyntiin, jotta yrittäjä voi siirtyä eläkkeelle.

”ja kun jakaantumisen jälkeen meille jäi se neljä milliä, mutta viime vuonna jo tehtiin kuuden millin liikevaihto elikkä aika voimakasta kasvua.” (Case 4)

”... No ei siin, ainut ehkä siin on, että tämä tuota täs oli niinku tän uuden päämiehen etsimises oli tuuria täs näin. Siinä puhutaan suuristaki määristä... no se oli menny nopeampaa eteenpäin mitä ajattelinkaa.” (Case 7)

”No, jos tuon kaupan jälkeen heti niin sillohan me panostettiin nopeesti tuotekehitykseen ja silloin me liikevaihdollisesti tippu älyttömästi... Tällä hetkellä kun me on saatu tuotteet valmiiks niin nyt on tosi hyvät kasvuedellytykset ja ensimmäinen tää vuos varmaan, että meil on kesään asti kalenteri myyty täyteen.” (Case 3)

”... niin me pärjätään kyllä ihan ookoo ja ei täs mitää hulluja tavoitella... kunhan nyt jotenkin mennään ja täs nyt rupiaa olemahan, että kaikki kiinteistöt on maksettu, että ei oo suuria hankintoja tiedos. Kulupuoli on kunnos...” (Case 1)

”noo nytten olen ajatellut tätä asiaa kyllä ja täs ku tämä kesäsesonki tai sanotaanko nyt tämä vuosi menee ohi, ni yritän tätä puolta sitte... jos sais tämänkin puolen siirtymään” (Case 5)

2.4.6 Tavoitteiden toteutuminen ja tulevaisuuden näkymät

Kaikki haastateltavat pitävät toteutunutta kauppaa onnistuneena. Onnistumista kuvataan liiketoimintakaupan tavoitteiden toteutumisena. Niillä yrityksillä, joilla tavoitteena oli yrityksen strateginen fokuosoiminen ja liiketoiminnan kehittäminen, näin on myös kyetty tekemään. Niissä yrityksissä, joissa tavoitteena oli yrittäjän halu vähentää työtaakkaansa, on myös tavoite pääosin saavutettu.

”Ihan hyvin. Meil ei ollu mitään suurempia ristiriitoja, että. Ainakin meidän puolta, en sitte tiiä toisen puolta, että mitenkä ne tavoitteet toteutu. Saatiin se hinta, jota me tavoiteltiin ja päästiin niistä asiakkuuksista ja saatiin siirrettyä se niin sanottu vastuu niistä asiakkuuksista uuelle omistajalle.” (Case 3)

”Ajattelin, että pidän kesäloman ensimmäistä kertaa kahteenkymmeneen vuoteen vähä päälle... mutta eipä oo onnistunut... meillä oli kiireisin kesä pitkiin aikoihin, että vielä ei siitä herkusta oo päässy nauttimaan.” (Case 1)

Kaikissa yrityksissä on myös positiiviset tulevaisuuden näkymät, vaikka vielä ei olisi tuloksia näkyvissä. Osassa tapauksista kaupat on tehty viimeisen vuoden aikana ja

näissä yrityksissä ei varsinkaan ole vielä kyetty mahdollisuuksia realisoimaan. Niissä yrityksissä, joista kaupasta on kaksi vuotta tai enemmän toki on jo selkeitä näkymiä siitä, että tehty päätös oli oikea.

”Meil on visiona, että me oltais 2-3 vuoden päästä tällaisten [...] suurin toimittaja. Ainakin Euroopan laajuisesti. Tuo [...] mikä me on kehitetty, niin meillä on käytännössä yks ainut kilpailija maailmassa tällä hetkellä ja taas markkinat on muuttunu siihen, että kysyntä on hyvä.” (Case 3)

”Mä oon piirtäny nykyisen [yrityksen], missä jo [X, ostettu yritys] on jo mukana... niin 2017 me vaihdetaan 15 miljoonaa...ku nyt se on 10...” (Case 6)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat korostavat, että hyvä etukäteissuunnittelu, selvät pelisäännöt ja hyvä dokumentaatio sekä ulkopuolinen asiantuntija (silloin, kun oma osaaaminen ei riitä, tai ostaja ja myyjät ovat toisilleen tuntemattomia) auttavat tekemään kaupat niin, ettei jälkipuintia tarvita. Lisäksi ne myös nopeuttavat asioiden läpivientä kaupantekovaiheessa.

”Kaksi viikkoa... että kun myyjä tekee kotitehtävät tarpeeksi hyvin ennen myyntiä...” (Case 7)

”Ehkä me onnistuttiin hyvin, et me saatiin tehtyä kaikki dokumentaatiot ettei siit tullu semmosta riippakiveä, et joka päivä pitää soitella ja selvitellä. Ja selvät pelisäännöt” (Case 3)

”Totesin silloin, että ehkä kuitenkin käytän yrityskonsulttia vaikka hän maksullinen niinku on. Hän kaivo sanotaanko, viimisetki kivet ja kaikki nämä ja hän maltillisesti tossa hoiti nämä hommat. Ni ilman häntä olis monta asiaa jääny huomaamatta.” (Case 5)

Hyvä etukäteisvalmistautuminen auttaa myös myyjää henkisesti valmistautumaan myyntiprosessiin. Valmisteluprosessin aikana paitsi tehdään myytävästä osasta selkeä kokonaisuus, myös selvitetään itselle mitä ollaan myymässä ja mikä voisi olla sopiva hinta. Asiantuntijalta etukäteen pyydetty hinta-arvio antaa mahdollisuuden sopeuttaa ajatuksia jo ennen vastapuolen yhteydenottoa. Yksi haastateltava nosti esiin sen, että yhteistyötä ei tulisi pelätä, vaan se voi olla aivan hyväkin asia. Yrityskauppojen osalta yleensä osa haastateltavista koki, että yrityskauppojen tekeminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Liiketoiminta- ja osakekaupoilla haetaan ratkaisuja niin alalla tapahtuviin muutoksiin kuin yrittäjien eläköitymisenkin takia.

2.4.7 Myyjien neuvoja liiketoiminnan myyntiä suunnitteleville

Vastauksissa tulee esiin erilaisten analyysien tärkeys ennen kuin myyntiä lähdetään toteuttamaan. On analysoitava eri liiketoiminnat ja niiden strateginen merkitys yrityk-

selle. Lisäksi on analysoitava koko organisaatio ja niin oma kuin henkilöstönkin kehityspotentiaali. Vasta sitten tehdään päätökset siitä, mistä liiketoiminnasta luovutaan. Sen jälkeen prosessiin vaikuttaa paljon se, kenelle lähdetään myymään. Toisin sanoen myyjän ja ostajan välinen suhde ja aikaisempi toisensa tunteminen vaikuttavat prosessin etenemiseen suuresti.

”No kyllähän se siitä omasta yritysanalyysistä lähtee, että mikä, onko se sellanen paletti, mitä sä pystyt hallitsemaan. Jos tuntuu, et siellä rupeaa olemaa liikaa rönsyjä, ni kyllä sillon kannattaa miettiä, et onko ne rönsyt sellasia, mitkä vois siitä erkauttaa ja myydä pois. Mutta hyvin tarkasti se pitää aluks saada omaan päähän siis että mitenkä se sun yritys rakentuu, että onko siellä niinku sellasia. Sehän ei kannata välttämättä tuottavinta lehmää myydä ensimmäisenä pois ja yrittää sit jäädä sen onglemalapsen kans sinne vellomaan vaa miettiä, et mikä se kehityspotentiaali sulla ittellä on. Mitä sä haluat tehdä ja mitä sun henkilökunta pystyy parhaiten tekemää... toisaalta senki voi sanoa, että jos aivan tuntemattomana lähtee myymään, ni on se aivan eri prosessi sitte ku sulla on joku tietty tunnettu tai sä edes tiedät sen kumppanin, jonka sä rupeet tekemään kauppaa.”
(Case 4)

Kaiken kaikkiaan hyvä valmistautuminen etukäteen auttaa prosessin etenemisessä.

”...kun myyjä tekee kotitehtävät tarpeeksi hyvin...” (Case 7)

Lisäksi asiantuntijoiden käyttö on suositeltavaa, mikäli itsellä ei ole aikaisempaa kokemusta tai tarvittavaa asiantuntemusta ei löydy yrityksestä esimerkiksi hallituksesta.

”... ehdottomasti asiantuntijaa täytyy käyttää. Sieltä tulee semmosia asioita, mitä täs normaalissa päivärutiineissa ei tässä ku pyörittä firmaa, ni ei välttämättä edes ajatellu. Eikä kannatta tota, kannattaa kaikkien kans neuvotella ja kannattaa niinku tos rahatuspul joku kivi koittaa sitte pyörittää sitten, että se yleensä rahatukset löytyy.”
(Case 5)

Yritys- ja liiketoimintakaupat ovat myös useimmiten omanlaisiaan, eikä aikaisemmista kokemuksista aina ole hyötyä seuraavassa. Jokaiseen kannattaa paneutua yksilöllisenä projektina.

”Sanotaan, että mä oon tehny kaikkia yrityskauppoja, hyviä ja onnistuneita ja huonoja ja aiva saatanan huonoja...että kaikki keinot on tullu kokeiltua...yksikään niistä ei oo samanlainen ja ne onnistuu eri lailla...mun mielestä yhtään yrityskauppaa ei voi kopioida...” (Case 6)

2.5 Yhteenveto tapauksista

Vaikka tässä tutkimuksessa tapauksia on vain seitsemän, avautuu niiden avulla hyvä kuva liiketoiminnan osan myynnin merkityksestä yrityksen strategiseen kehittämiseen ja kasvuun. Tapaukset ovat heterogeeninen ryhmä ja jokaisessa tapauksessa on omat ominaispiirteensä. Kuitenkin niiden avulla kyetään luomaan yleisempää näkemystä siitä, mitkä motiivit omistajanvaihdoksen taustalla vaikuttavat, mitkä tekijät vaikuttavat omistajanvaihdosprosessiin ja sen onnistumiseen sekä miten yrityksissä on onnistuttu omistajanvaihdoksen jälkeen saavuttamaan ne tavoitteet, jotka yrityksen kehittymiselle ennen kauppaa asetettiin.

Yksin omistetuissa yrityksissä yrittäjän henkilökohtaiset motiivit korostuvat, vaikka lisäksi niissäkin tapauksissa liiketoiminnan myynnin taustalla on liiketoimintaan ja sen markkinoihin liittyviä tekijöitä. Kilpailun luonne markkinoilla oli näissä tapauksissa muuttunut sellaiseksi, että yrittäjä ei kokenut alaa enää ”omakseen”. Yrittäjän ikä vaikutti kahdessa tapauksessa haluun luopua tällaisesta liiketoiminnasta, koska yrittäjä ei enää halunnut (tai kyennyt) sopeutumaan ja oppimaan muuttuneen liiketoiminnan tapoja. Tämä viittaa aikaisempien tutkimusten (mm. Amaral ym. 2009; Birley & Wetshead 1994; Storey 1989) tuloksiin, että yrittäjän motivaatiolla on usein välineellinen rooli liiketoiminnan myymisessä osana laajempaa yrittäjyysstrategiaa. Lisäksi näissä tapauksissa yrittäjän päätöksiin vaikutti myydyn liiketoiminta-alueen markkinoilla tapahtuneet muutokset. Penrose (1959) esitti, että yrityksen kasvun raja on johtajan (yrittäjän) kyvyt. Monimutkaisessa ja ennakoimattomassa ympäristössä yrittäjän aikaisempi kokemus ja siitä saatu osaaminen ei enää johdakaan yrityksen menestymiseen (Ericsson 2006; Sorama ym. 2015). Kokonaisuutena nämä tapaukset voidaan tässä tutkimuksessa luokitella ryhmään, jossa pääpaino on yrittäjän yrittäjyysstrategiassa, vaikka liiketoimintastrategia vahvistaa yrittäjän henkilökohtaista motivaatiota.

Yrityksissä, joissa omistus pohja on laajempi, liiketoiminnan myynnin taustalla olevat motiivit ovat selvästi yrityksen strategiaan liittyviä. Ne voidaan näin luokitella ryhmään, jossa pääpaino on yritysstrategiassa. Näissä strateginen keskittyminen ja resurssien suuntaaminen sellaisille liiketoiminta-aloille, joilla odotetaan kehittymisen ja kasvun mahdollistuvan paremmin, ovat taustatekijöinä toimenpiteelle. Tässäkin ryhmässä on yksi tapaus, jossa muiden syiden lisäksi kilpailun kiristyminen myydyn liiketoiminnan markkinoilla on motiivina. Tässä tapauksessa yrityksen resurssit eivät riittäneet kilpailussa – ei kotimarkkinoilla eikä ulkomaisilla markkinoilla.

Liiketoimintakauppa prosessina vaikuttaa olevan lähes kaikissa tapauksissa suhteellisen nopea ja jopa helppo. Yhtä lukuun ottamatta myyjä ja ostaja tunsivat toisensa hyvin ja tämän koetaan vaikuttaneen siihen, että varsinainen kaupantekoprosessi sujui nopeasti (vrt. mm. Varamäki ym. 2014). Lisäksi myyjän hyvin tekemä esityö ja

molempien osapuolten tahtotila vaikuttavat olevan tärkeitä tekijöitä prosessin onnistumiselle. Isoissakin kaupoissa päästään nopeasti sopimukseen suurista linjoista ja asioista. Lisäksi sen jälkeen, kun molemmat osapuolet ovat sitoutuneet kauppaan, ei enää ”lillukanvarsiin” puututa. Näissä tapauksissa korostuu luottamus, avoimuus ja yhteinen tavoite, joka on nopeasti saavutettavissa, kun osapuolet tuntevat toisensa jo ennen kauppaa.

Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin kahdessa tapauksessa. Kolmessa tapauksessa oman osaamisen katsottiin olevan riittävä sen vuoksi, että yrityksen hallituksessa tai muissa sidosryhmissä oli asiaan liittyvää erityisosaamista, jota voitiin hyödyntää. Joissakin tapauksissa kauppa koettiin merkitykseltään niin pieneksi, ettei sen arvioitu vaativan mitään erityisosaamista.

Yrityksen kehittyminen ja kasvu on enimmäkseen toteutunut niissä tapauksissa, jossa nämä olivat liiketoiminnan myynnissä tavoitteena. Tosin joissakin tapauksissa kaupasta on vasta niin vähän aikaa, ettei tuloksia ole vielä nähtävissä. Myös heikko yleinen taloudellinen tilanne on vaikuttanut siihen, ettei esimerkiksi liikevaihdon kasvua ole saatu aikaan. Näissäkin yrityksissä kuitenkin yrityksen strategista kehittämistä on tapahtunut. Erityisesti isommissa teollisuusyrityksissä on tulevaisuuden selkeänä tavoitteena kasvu, kunhan markkinatilanne muuttuu ja kehittämispanostuksista saadaan hyöty korjattua. Yhdessä yrityksessä on panostettu vahvasti tuotekehitykseen. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että yritys onnistuu tekemään läpimurron jopa globaaleilla markkinoilla. Tästä syystä yrityksessä on myös suuria kasvuodotuksia.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että ostajat puolestaan kehittävät aktiivisesti liiketoimintaa yrityskaupan jälkeen (esim. Varamäki ym. 2012b; Varamäki ym. 2013). Lisäksi on havaittu, että ostajayrittäjän kasvuhalu ja -osaaminen ovat avainasemassa omistajanvaihdoksen jälkeen (Varamäki ym. 2012b). Yrittäjän omat kasvutavoitteet tai niiden puuttuminen näyttäisivätkin olevan keskeisessä asemassa yrityksen kehittymisen näkökulmasta, olipa sitten kyseessä yritysosto tai liiketoimintojen osan myyminen ja sen jälkeinen aika.

Yrityksissä on kehitetty pääsääntöisesti olemassa olevaa eli jäljelle jäänyttä liiketoimintaa. Ainoastaan yhdessä tapauksessa yrityksessä on liiketoiminnan myynnin jälkeen alettu kehittää aivan uutta tuotetta. Tässä tapauksessa kehittämiseen on saatu rahoitusta mm. Tekesiltä. Lisäksi mukaan on tullut pääomasijoittaja. Tällä tuotteella yritys on suuntaamassa kansainvälisille markkinoille. Tätä varten yrityksen hallituksessa on nyt mukana myös pääomasijoittajan edustaja. Vaikka vielä haastatteluhetkellä suurta läpimurtoa ei ollut tapahtunut, oli haastatettava varma, että tänä vuonna yritys pääsee etenemään markkinoilla eri puolilla maailmaa tuotteen ainutlaatuisuuden vuoksi.

Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantalutkimuksessa (Sorama ym. 2015) ei-taloudellista menestystä kuvattiin liiketoiminnallisena kehittymisenä, jota mitattiin mm. uusien tuotteiden/palveluiden kehittelyllä, myyntimäärän lisääntymisellä, markkinaosuuden kasvulla, markkinoiden laajentamisella, henkilöiden kehittämisellä ja sidosryhmäsuhteiden (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat) kehittämisellä. Taulukossa 3 tarkastellaan näiden ulottuvuuksien esiintymistä haastatteluaineistossa.

Useimmin haastateltavien maininnat liittyivät uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä henkilöiden ja sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen ja kehittymiseen. Liiketoiminnan osan myynti antaa paremmat mahdollisuudet keskittyä harvempiin asioihin. Tällöin riittää enemmän resursseja pohtia kuinka jäljelle jääneitä tuotteita ja palveluja voidaan kehittää edelleen ja toisaalta kuinka osaamista voidaan järjestellä uudella, hedelmällisellä tavalla. Totuttujen rutiinien rikkoutuminen kauppatilanteiden seurauksena on koettu usein hyväksi, sillä se antaa mahdollisuuden uusien asioiden kasvulle ja esiin nousemiselle. Myös markkinoiden laajentaminen on osa ei-taloudellista menestystä ja osalla haastatelluista yrityksistä se oli yksi nimenomainen myyntikriteeri.

TAULUKKO 3. Ei-taloudellisen menestyksen ilmeneminen haastatelluissa yrityksissä.

	Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittelyllä	Myyntimäärän lisääntyminen	Markkinaosuuden kasvu	Markkinoiden laajentaminen	Henkilöiden kehittäminen ja sidosryhmäsuhteiden kehittyminen
Case 1 Palvelu	Tuotteistaminen (käyttö- ja asennusohjeet, testaus) Tuotetuki	Myyntitoimien tehostaminen		Uusia tuotteita, maahantuontia, markkina-alueen laajentaminen	Rekrytoinnin mukana uutta osaamista
Case 2 Palvelu	Entisen sivuhaaran kehittämistä Olemassa olevia osia hyödynnetty paremmin ja uudella tavalla			Markkinointia laajennettu	Sesonki-työntekijöitä lisänä
Case 3 Palvelu	Keskittyminen ydinbisnekseen Tuotekehitys	Tilaukset lisääntyneet	Osuus kasvanut, tavoitteena kasvattaa entisestään	Panostus markkinointiin (myyntiresursit)	Pääomasiioittaja Osaavia työntekijöitä Talousoosaamiseen panostaminen
Case 4 Teollisuus	Tuotteistaminen Tuotekehitys		Kasvua haetaan	Vienti Uusien asiakkaiden haku	Rekrytoinnit, koulutus Vakiintuneiden käytäntöjen murtaminen
Case 5 Kuljetus					
Case 6 Teollisuus	Tuotteistaminen Tuotekehitys				Hallitukseen ulkopuolinen jäsen Toiminnan kehittäminen
Case 7 Teollisuus					Päämiestä haetaan Toiminnan kehittäminen

Lähes kaikissa tapauksissa liiketoiminnan lisäksi siirtyi myös työntekijöitä ostajan palvelukseen. Useimmiten siirtyneet henkilöt olivat ennen kauppaa tehneet nimenomaan kyseiseen myyntiin liiketoimintaan liittyviä tehtäviä, jolloin osaamisen siirtyminen ei sinänsä vaikuttanut yrityksen osaamisresursseihin. Yhdessä tapauksessa myös erityisosaamista siirtyi ostajalle, mutta yritysten välillä pyrittiin kauppaa seuraavan puo-

len vuoden aikana siirtämään osaamista yritysten välillä, niin ettei kummallekaan syntynyt suurta resurssivajetta. Näin kyettiin puolin ja toisin korjaamaan tilanne nopeasti ja tällä on ollut myös vaikutusta myyjäyrityksen uudenaikaiseen osaamisen jakamiseen kulttuuriin.

Yleisesti voidaan haastattelujen perusteella todeta, että liiketoimintakaupan vaikutukset yrityksen muihin kuin taloudellisiin resursseihin olivat suhteellisen vähäiset, eivätkä myyjät arvioineet niiden vaikuttavan negatiivisesti yrityksen myöhempään kasvuun ja kehittämiseen. Fyysisiä resursseja, kuten koneita ja laitteita, kuului useimmissa teollisuusyritystapauksissa kauppaan. Näistä irtipääseminen koettiin lähinnä helpotuksena, koska yrityksissä kyseisiä koneita ei ollut käytetty enää vuosiin. Yhdessä tapauksissa koneiden myynti vaikutti siihen, että yrityksessä muutettiin myös liiketoimintamallia – yrityksessä lopetettiin oma valmistustoiminta kokonaan ja nyt keskitytään kokoonpanoon. Tästä on ollut seurauksena, että myös suunnitteluosaamista on vahvistettu, jotta alihankkijoille menevät suunnitelmat ovat laadukkaita. Liiketoimintakaupalla voi siis olla resursseja lisäävä vaikutus siten, että muuttunut toiminta luo sekä tarvetta että mahdollisuuden muuttaa toimintaa, mikä puolestaan lisää tarvetta uudenaikaisille resursseille. Yrityksissä voidaan tehdä myös muita uudistuksia, kuten yrityskulttuuriin liittyviä muutoksia, joiden avulla kyetään tulevaisuudessa helpommin laajentamaan osaamisresursseja.

Liiketoimintakauppaan liittyy kuitenkin ajatus siitä, että kaupan myötä myyjän taloudelliset resurssit lisääntyvät. Tämä toteutuu tietenkin vain niissä yrityksissä, joissa kauppahinta siirtyy nimenomaan yrityksen pääomaksi. Yhden omistajan yrityksissä pääoma siirtyi ainakin osaksi suoraan omistajalle, mutta usean omistajan yrityksissä, useimmissa tapauksissa, saatu pääoma siirtyi yritykselle. Sillä voitiin esimerkiksi maksaa lainoja ja tilivelkoja pois ja muutenkin kohentaa yrityksen taloudellista tilannetta, kuten likviditeettiä. Joissakin yrityksissä saadulla pääomalla on voitu tehdä esimerkiksi tuotekehitystä tai muunlaista kehittämistyötä. Yhdessä tapauksessa liiketoiminta yhtiöitettiin ennen kauppaa ja kauppahinta maksettiin uuden yhtiön henkilöomistajille, eikä se vaikuttanut yrityksen pääomarakenteeseen millään tavalla.

Seuraavassa taulukossa on vertailtu kaupan vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja esitetty tutkijoiden arviot siitä, mikä kaupassa ja sen toteutuksessa on vaikuttanut yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin, lähinnä kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen.

TAULUKKO 4. Taloudelliset tunnusluvut sekä kaupan ja sen toteuttamisen vaikutus tunnuslukuihin.

Yritys ja toimiala	Taloudellinen tulos ennen kauppaa	Taloudellinen tulos kaupan jälkeen	Vaikutus tunnuslukuihin	Kaupan motiivit	Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen / tavoitteiden toteutuminen
Case 1 Palvelu	Kannattavuus <i>Tyydyttävä</i> Vakavaraisuus <i>Hyvä</i> (05/12)	Kannattavuus <i>Heikko</i> Vakavaraisuus <i>Erit. hyvä</i> (05/14)	Liikevaihto on pudonnut ja kannattavuus on heikko, kuitenkin yrittäjä odottaa aikojen paranevan. Yrityksen merkittävin resurssi on yrittäjän oma osaaminen.	Tässä yrityksessä motiivi oli yrittäjän mielenkiinnon loppuminen kyseiseen liiketoimintaan, vaikka se oli yrityksen kannattavin alue. Lisäksi motiivina oli yrittäjän tarve päästä helpommalla ja keskittyä henkilökohtaisesti kiinnostavampaan osa-alueeseen.	Jäljelle jääneitä osa-alueita on kehitetty ja kasvatettu, siinä päästy tavoitteeseen, vapaa-aika ei lisääntynyt oletusti.
Case 2 Palvelu	Kauppa tehty jo v. 2004, ei enää tietoja saatavilla	Kannattavuus <i>Erit. hyvä</i> Vakavaraisuus <i>Erit. hyvä</i> (12/07)	Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ovat aina olleet hyvät. Yritys on kaupan jälkeen kyennyt säilyttämään taloutensa erittäin hyvänä. Yrittäjällä ei ole tarvetta kasvattaa yritystä, koska henkilökohtainen tilanne on vakaa. Yrityksen merkittävin resurssi on yrittäjän oma osaaminen.	Myynnin motiivit olivat henkilökohtaiset perhesyyt ja tarve uudistua. Lisäksi alan muuttuminen vei motivaatiota olla mukana. Mukana pysyminen olisi vaatinut investointeja ja organisaation uudistamista.	Jäljelle jäänyttä liiketoimintaa on kehitetty mielenkiinnolla. Tavoitteet toteutuivat kaupassa.
Case 3 Palvelu	Kannattavuus <i>Heikko</i> Vakavaraisuus <i>Heikko</i> (12/10)	Kannattavuus <i>Heikko</i> Vakavaraisuus <i>Heikko</i> (12/13)	Nyt yritys on satsannut vahvasti tuotekehitykseen ja lähtenyt kansainvälisille markkinoille. Yritys on kasvanut vahvaksi toimittajaksi kapealla markkina-alueella, kuten tavoitteena oli. Kehitystyö on syönyt yrityksen taloutta. Parempaa on kuitenkin yrittäjän mukaan odotettavissa. Kaupassa ei siirtynyt sellaista osaamista, jota uuden kehittämisessä olisi tarvittu.	Tässä tapauksessa oli tarve fokusoitua, kun tehtiin kaikkea mahdollista, eikä missään oltu erityisen hyviä. Haluttiin myös keskittyä tuotekehitykseen.	Kaupalla tavoiteltiin fokuusoitumista, mikä toteutui, uuden kehittäminen on sujunut hyvin, tuote on valmis.

Case 4 Teollisuus	Kannattavuus <i>Heikko</i> Vakavaraisuus <i>Erit.hvää</i> (11/11)	Kannattavuus <i>Välttävä</i> Vakavaraisuus <i>Tyydyttävä</i> (11/13)	Kaupan vaikutus ei näy positiivisena vakavaraisuudessa, koska kaupasta saadut pääomat siirtyivät henkilömistajille. Kehittäminen on vaatinut panostusta, mikä näkyy tunnusluvuissa. Yrityksessä pidetään kuitenkin tärkeänä investoida ja kehittää juuri nyt, vaikka taantuma vaivaa, koska uskotaan nopeaan nousuun ja silloin pitää olla valmis. Kaupalla oli vaikutusta myös yrityksen liiketoimintamalliin ja sitä kautta uusien resurssien kehittämiseen.	Kaupan taustalla oli tarve fokuoita, myös kilpailu koveni eikä siihen vastaamiseen ollut mahdollisuuksia.	Liiketoimintakaupan jälkeen yrityksen resurssit on saatu paremmin käyttöön ja auttanut myös uuden osaamisen kehittämisessä.
Case 5 Kuljetus	Kannattavuus <i>Välttävä</i> Vakavaraisuus <i>Välttävä</i> (06/13)	Kauppa tehty elokuussa 2014, seuraava tilinpäätös. 06/15	Yrittäjällä ei ole mitään isoja tarpeita jäljelle jääneen liiketoiminnan suhteen. Valmisteleo sitäkin myyntikuntoon, jotta voisi jäädä lopullisesti eläkkeelle.	Liiketoiminnan myynnin taustalla yrittäjän ikä ja haluttomuus ja/ tai kyvyttömyys sopeutua toimialan muutoksiin.	Kaupalla avulla yrittäjä onnistui helpottamaan työtaakkaansa ja vältti tarpeen muutoksiin sopeutumisesta.
Case 6 Teollisuus	Kannattavuus <i>Hyvä</i> Vakavaraisuus <i>Hyvä</i> (12/10)	Kannattavuus <i>Tyydyttävä</i> Vakavaraisuus <i>Hyvä</i> (12/12)	Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ovat suhteellisen hyvät, vaikka taantuma on painanut liikevaihtoa. Tarkastelussa olleen kaupan jälkeen on tehty yritysostoja ja pian ollaan samassa tilanteessa; taas myydään jotain pois.	Yrityksessä karsittiin kaupan avulla rönsyjä. Keskittyminen mahdollisti panostuksen jäljelle jääneeseen toimintaan, samalla välttyttiin tekemästä suuria investointeja ja lisäämästä kapasiteettia vahvasti kilpaillulle alalle.	Tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin. Liikevaihto kasvoi nopeasti myyntiä edeltäneelle tasolle.
Case 7 Teollisuus	Kannattavuus <i>Välttävä</i> Vakavaraisuus <i>Heikko</i> (12/13)	Kauppa tehtiin tammikuussa 2015	Edellinen liiketoimintakauppa tehtiin saman ostajan kanssa pari vuotta sitten, mutta sekään ei ole parantanut yrityksen taloudellisia tunnuslukuja.	Liiketoimintakaupan taustalla oli tarve edelleen karsia rönsyjä ja erityisesti päästä eroon liiketoiminnasta, jota ei saatu kannattavaksi. Liiketoimintakaupan taustalla oli myös tarve saada yritykseen pääomaa, koska yrityksen talous oli tiukoilla.	Kaupalla jälkeen on löydetty uusi päämies jäljelle jääneelle liiketoiminnalle, mikä paransi vakavaraisuuden astetta ja antoi uutta uskoa tekemiseen.

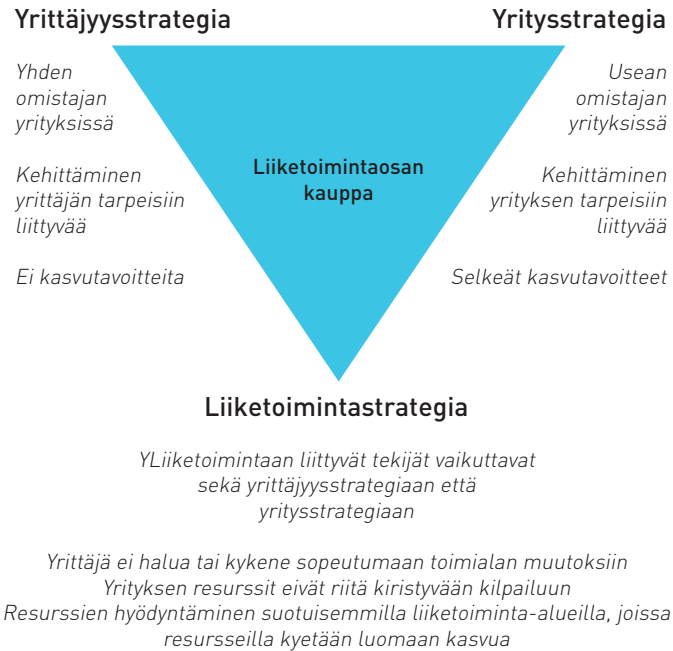
Erityisen merkityksellistä on se, että kaikki myyjät olivat tyytyväisiä tehtyyn kauppaan, niin itse prosessin sujumiseen kuin myös tavoitteiden saavuttamiseen. Kaikissa tapauksissa myyjät ovat valmistautuneet hyvin paketoimalla myynnin kohteen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Lisäksi se, että ostajat ja myyjät tunsivat toisensa jo ennen kauppaa, näyttää vaikuttavan positiivisesti koettuun onnistumiseen.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää miten yrityksen liiketoiminnan myynti vaikuttaa yrityksen kehittämiseen ja kasvuun. Toisin sanoen, miten yritys on kyennyt kasvamaan ja kehittymään sen jälkeen, kun se on myynyt osan liiketoiminnastaan pois. Alatavoitteena oli selvittää itse prosessia: tilannetta ennen myyntiä, myynnin toteuttamista sekä myynnin jälkeistä kehittämistä. Käytännön tavoitteena on esittää johtopäätöksiä sekä toimenpide-ehdotuksia liiketoiminnan myynnistä ja sen yhteydestä yrityksen kehittämiseen.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkituista tapauksista luotu malli. Liiketoiminnan myynti on joko yrittäjän tai yrityksen strateginen valinta. Yrittäjän valinnat perustuvat henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka ovat yhteydessä laajempaan yrittäjyysstrategiaan. Yrityksen strategisten valintojen taustalla on yrityksen tavoitteisiin liittyviä tekijöitä. Lisäksi sekä yrittäjän että yrityksen valintoihin saattavat vaikuttaa itse liiketoimintaan liittyvät syyt.

Tapauksien perusteella voidaan esittää, että yhden henkilön omistamissa yrityksissä näyttäisi erityisesti painottuvan yrittäjään liittyvät motiivit ja tavoitteet. Nämä tapaukset voidaan siis sijoittaa yrittäjyysstrategia-ryhmään. Kuitenkin niissä yrityksissä, joissa oli useita omistajia, painoutuivat selkeästi yrityksen tavoitteet - myynnin taustalla olivat yrityksen strategiset valinnat. Näin ollen nämä tapaukset voidaan sijoittaa ryhmään yritysstrategia. Molemmissa ryhmissä on myös niitä tapauksia, joissa itse liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset olivat vaikuttamassa myyntipäätökseen.



KUVIO 3. Liiketoiminnan myyntiin vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset yrityksen kehittämis- ja kasvutavoitteisiin.

Yrittäjyysstrategiaan liittyvissä yrityksissä jäljelle jääneen liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen oli myös vahvasti yrittäjän omien tavoitteiden ja tarpeiden mukaista. Näissä tapauksissa ei ollut yritykselle asetettuja kasvutavoitteita, ja kehittämistavoitteetkin liittyivät yrittäjän tarpeisiin. Tällaisia tarpeita olivat esimerkiksi yrittäjän eläkkeelle siirtyminen parin vuoden sisällä ja jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittäminen myyntikuntoon tai yrityksen toiminnan säilyttäminen sillä tasolla, että se antaa yrittäjälle ja hänen perheelleen hyvän toimeentulon.

Niissä yrityksissä, joissa liiketoiminnan myynti oli yritykselle strateginen valinta, näkyivät selvästi myös asetetut kasvu- ja kehittämistavoitteet. Tosin toimintaympäristön heikko taloudellinen tilanne on toistaiseksi rajoittanut kasvutavoitteiden saavuttamista, mutta kaikissa yrityksissä on kuitenkin panostettu kehittämiseen.

3.1 Yrityksen tilanne ennen myyntiä

Liiketoiminnan osan myyntiä voidaan pitää niin yrittäjän/yrittäjien kuin yrityksenkin taustatekijöistä riippumattomana toimenä. Motiivit toimenpiteen taustalla vaikuttavat olevan kuitenkin hyvin samankaltaisia. Liiketoimintakauppa on strateginen valinta,

joka voi saada alkusysäyksen yrittäjän tarpeesta, yrityksen tarpeesta tai itse liiketoiminnasta johtuvista syistä.

Myyntin motiivit ovat moninaisia: yrittäjän mielenkiinnon menetys, vaiheittainen valmistautuminen eläkkeelle siirtymiseen, kiristynyt kilpailu, yrityksen ”rönsyily” ja siitä johtuva resurssien tehoton käyttö tai vaikkapa yrityksen kannattavuuden hiipuminen. Tilanne voidaan kenties ratkaista myymällä jotain pois sen sijaan, että ajettaisiin kyseinen liiketoiminnan osa alas tai luovutettiin koko yrityksestä. Kyse voi olla vähäisestäkin osasta, josta kuitenkin joku toinen yritys saattaa olla kiinnostunut.

Tutkimus keskittyi myyjien kokemuksiin, näkemyksiin ja arvioihin liiketoiminnan myynnistä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. Liiketoiminnan osan myynti liitetynä yrityksen kasvuun ei ajatuksellisesti vaikuta loogiselta. Varsinkin jos yrityksen kasvua mitataan liikevaihdon ja/tai henkilöstön kasvulla. Kuitenkin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Varamäki ym. 2012a ja Varamäki ym. 2014) on todettu, että vaikka myyty yritys tai liiketoiminta on ollut ”heikoilla” aikaisemmin, niin kaupan jälkeen ostaja on kyennyt tekemään siitä menestyvää liiketoimintaa. Tästä syystä ei välttämättä tarvitse lopettaa omalle yritykselle kannattamatonta liiketoimintaa, koska joku muu saattaa haluta sen ja kyetä tekemään siitä kannattavaa.

Kaikissa nyt tarkastelluissa tapauksissa liiketoiminnan myynnin myötä myös henkilöstöä siirtyi ostajayritykseen, mutta osuus vaihteli huomattavasti tapauksittain. Myynnin kohteena olevan liiketoiminnan osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta vaihteli myös, mutta kaikissa tapauksissa osuus oli kuitenkin merkittävä. Suurimmillaan yli 70 prosenttia. Näin ollen voidaankin todeta, että liiketoimintakaupalla oli ainakin lyhyellä aikavälillä merkittävä vaikutus yrityksen kokoon. Ehkä juuri tästä syystä jokaisessa sellaisessa tapauksessa, jossa myynnin taustalla oli yrityksen tarve keskittää liiketoimintaa, oli yrityksellä myös selkeä kasvutavoite jäljelle jääneelle liiketoiminnalle.

Useissa tapauksissa liiketoiminnan myynnin taustalla vaikutti tarve parantaa yrityksen kannattavuutta myymällä sellainen liiketoiminnan osa pois, jossa koettiin kaikkein vaikeimmaksi saavuttaa kannattavuutta esimerkiksi liiketoiminnan markkinoilla vallitsevan kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi. Myös silloin, kun kyseinen liiketoiminta vaatisi mittavia investointeja, jolla lisättäisiin alan kapasiteettia paljon yli kysynnän, voidaan päätyä myymään ko. liiketoiminta kilpailijalle, jolla on jo valmiiksi vahva asema. Näin väistetään alan toimijoiden välinen ”pudotuspeli”.

Kun yrityksellä on useita liiketoiminta-alueita – eri tuotteita/palveluja, asiakkaita ja markkina-alueita, niiden hallinta ja integrointi sitoo resursseja. Pienemmissä yrityksissä yleensä yrittäjän omia resursseja ja isommissa yrityksissä koko yrityksen resursseja, joita voitaisiin käyttää tehokkaamminkin. Kannattamattomuus saattaa johtua siitäkin, ettei ko. liiketoimintaan ole kyetty sitomaan resursseja riittävästi. Resurssien

suhteen liiketoiminnan osan myynnillä onkin merkittävä rooli, niin ennen kauppaa, kaupan aikana kuin sen jälkeen.

Ressurssipohjaisen teorian mukaan yrityskaupassa ostajayrityksellä voi olla käytössään uusia ja kehittämisen kannalta keskeisiä resursseja, jotka voidaan yhdistää innovatiivisella ja uudella tavalla kaupan kohteena olevaan resurssikimppuun (Barney ym. 2001; Grant 1991; Wernerfelt 1984). Lisäksi mainitun teorian mukaan yrityskaupassa ostokohteen arvo on ostajakohtainen (Wernerfelt 1984). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa resurssipohjaisen teorian kanssa. Kaupan kohteena olevilla resurssikimpuilla on suurempi arvo ostajalle kuin myyjälle. Vastaavasti myyjä pitää resurssikimppusta saatua taloudellista korvausta ja muita mahdollisia seurauksia arvokkaampana kuin kaupan kohteena olevaa resurssikimppua.

Ennen varsinaista myynnin aloitusta on yrityksessä analysoitava liiketoiminnan kokonaisuus. Näin saadaan käsitys siitä, miten eri liiketoiminnat liittyvät yhteen ja miten jostain osasta luopuminen vaikuttaa jäljelle jäävään. Kun vaihtoehdot ovat selvillä, on myytävä osakokonaisuus helposti ”paketoitavissa” ostajalle ymmärrettäväksi ja helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi.

Ennen itse kaupantekovaihetta yrityksessä on mietittävä mahdollista ostajaa ja tapaa, jolla ostajaa lähestytään. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että pienten yritysten yrityskaupoissa ostaja ja myyjä useimmiten tuntevat toisensa (esim. Varamäki ym. 2012a; Tall, Varamäki, Kettunen & Katajavirta 2015). Myös tässä tutkimuksessa myyjät ja ostajat tunsivat toisensa. Tällä seikalla näyttää olleen vaikutusta koko prosessiin: toimenpiteisiin ennen kauppaa, itse myyntiprosessiin ja sen jälkeisiinkin tapahtumiin. Kun myyjä ja ostaja tuntevat toisensa, alkaa keskustelu kaupasta luontevasti, neuvotteluprosessit nopeutuvat ja helpottuvat, ja kaupan jälkeen kumpikin osapuoli voi olla tyytyväinen. Tässä tutkimuksessa ei tosin tutkittu ostajien näkemyksiä. Kuitenkin aikaisemman tutkimustiedon mukaan, ostajan näkökulmasta luotettavan tiedon saaminen ostokohteesta on aivan keskeinen tekijä, jotta yrityskauppaprosessissa voidaan edetä kohti kauppakirjan allekirjoitusta ja varsinaista omistuksen vaihtumista (Very & Schweiger 2001).

3.2 Liiketoiminnan myynnin toteutus

Aikaisemmassa tutkimuksessa, jossa tutkittiin kesken jääneitä yrityskauppoja, sekä myyjien liian korkeat hintapyynnöt että ostajien liian matalat tarjoukset olivat keskeisten neuvottelut keskeyttäneiden syiden joukossa (Varamäki ym. 2014). Samaisessa tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että myyjien mielestä ostajilta puuttui usein todellinen halu ostaa yritys. Lisäksi monissa omistajanvaihdostutkimuksissa (esim. Varamäki

ym. 2013) on todettu, että myyntikohteen hinnoittelu on ollut suurin syy kaupan kariutumiselle. Tällaista ilmiötä ei näyttänyt liittyvän tässä tutkimuksessa mukana olleisiin tapauksiin lainkaan. Yhtä lukuun ottamatta kaikki myyjät saivat sen hinnan, mitä olivat pyytäneet. Yhdessä poikkeustapauksessakin hintaero oli niin vähäinen, että siitä päästiin suhteellisen nopeasti yksimielisyyteen. Ilmeisesti silloin, kun myydään vain osa yrityksen liiketoiminnasta, siihen liittyy vähemmän ”tunnearvoja”, jotka vaikeuttaisivat luopumista (ja hinnoittelua) verrattuna tilanteeseen, jossa myydään koko yritys tai kaikki liiketoiminta. Tulos tukee ajatusta siitä, että kaupan kohteen realistinen hinnoittelu edistää omistajanvaihdosten syntymistä. Hyvä valmistautuminen niin myytävän kohteen muussa myyntivalmistelussa kuin hinnoittelussakin nopeuttaa kaupan-tekovaihetta.

Asiantuntijoiden käyttö oli tässä tutkimuksessa mukana olevissa tapauksissa riippuvainen yrityksen/yrittäjän omasta koetusta tarpeesta. Useassa yrityksessä hallituksessa oli sellaisia asiantuntijoita, että heidän osaamisella ja kokemuksella toimenpide voitiin toteuttaa. Joissakin tapauksissa kyse oli niin vähäisestä toimenpiteestä, että sen katsottiin onnistuvan omalla osaamisella. Kahdessa tapauksessa käytettiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Toisessa sen vuoksi, että ostaja oli isohko ulkomainen konserni ja haluttiin turvata oma selusta monimutkaisissa sopimusasioissa. Toisessa asiantuntija oli mukana, koska yrittäjä koki oman osaamisensa olevan vähäinen ja asiat koettiin mutkikkaina.

Vaikuttaisi siltä, että yrityksessä saattaisi olla eduksi, että jo hyvissä ajoin otettaisiin hallitukseen ulkopuolista asiantuntemusta, jota voidaan hyödyntää koko prosessin ajan. Kauppaa suunniteltaessa, kaupankohdetta arvioitaessa, neuvottelu- ja sopimusvaiheessa ja vielä yrityksen kehittämisessä ja kasvattamisessa kaupan jälkeen. Aikaisemmassa tutkimuksessa kokenutta yrityskauppatiimiä pidetään yhtenä yritys-kauppojen menestystekijänä (esim. Rovit, Harding & Lemire 2004; Aiello & Watkins 2000; Tall 2014).

3.3 Yrityksen kasvu ja kehittäminen liiketoimintakaupan jälkeen

Myynnin taustalla vaikuttaa kolme toisiaan sivuavaa ja vahvistavaa strategianäkökulmaa: yrittäjän yrittäjäyysstrategia, jolla on liittymäpintaa omistajastrategiaan sekä yritysstrategia ja liiketoimintastrategia. Näillä on erilainen vaikutus kaupan jälkeisiin tavoitteisiin yrityksessä. Kun yrittäjän henkilökohtaiset motiivit ovat liiketoiminnan myynnin taustalla, ei yrittäjällä/yrityksellä ole jäljelle jääneen liiketoiminnan suhteen erityisiä kasvutavoitteita. Tämä on toki ymmärrettävää erityisesti silloin, jos yrittäjä pääasiallinen motiivi on ollut ”päästä helpommalla” tai saada enemmän aikaa per-

heelle. Sen sijaan kaikissa niissä tapauksissa, joissa liiketoiminnan osan myynnin taustalla oli tarve strategisesti keskittyä ja hyödyntää yrityksen resursseja tehokkaammin, oli tavoitteena yrityksen kasvattaminen jäljelle jääneen liiketoiminnan avulla. Kummassakin tapauksessa lisämotiivina juuri kyseisen liiketoiminnan osan myynnille oli markkinoilla tapahtuneet muutokset. Markkinoilla koetut ilmiöt kuten kilpailun tai toimintamallien muuttuminen oli syynä yrittäjien haluun luopua ko. liiketoiminnasta. Kilpailun kiristyminen ja yrityksen kyvyttömyys vastata siihen, olivat puolestaan yritysstrategiaan perustuvissa motiiveissa vahvistajana.

Yrityksen kasvun merkityksellisimpänä ajurina on kasvuhalu. Tuoreen Pk-yritysbarometrin (Malinen & Lemmelä 2015) mukaan on positiivista, että talouden heikosta tilasta huolimatta seitsemän prosenttia pk-yrityksistä ilmoittaa olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia ja 35 prosenttia suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Tämän tutkimuksen aineistossa kaikki sellaiset yritykset, joiden liiketoiminnan myynnin taustalla oli yrityksen strateginen valinta, olivat vahvasti kasvuhakuisia. Niissä yrityksissä, jossa liiketoiminnan myynnin taustalla oli yrittäjän henkilökohtaiseen elämään liittyviä motiiveja, ei kasvutavoitteita ollut. Näissäkin yrityksissä oli kuitenkin kehittämistavoitteita.

Davidsson (1991) kehitti pk-yritysten kasvumallin, jossa kyky, tarve ja mahdollisuus toimivat kasvumotivaation lähtökohtina. Mallissa toteutuneen kasvun määrittäjänä on yrittäjän tai yrittäjätiimin kasvumotivaatio. Kyky ja tarve liittyvät sekä yrittäjään että yritykseen. Mahdollisuus puolestaan liittyy ympäristöön. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön mahdollisuudet kasvun toteutumiseksi voidaan todeta rajallisiksi. Sen sijaan voidaan pohtia yrittäjään ja yritykseen liittyviä tekijöitä, tarvetta ja kykyä kasvaa.

Liiketoiminnan osan myynnin taustamotiivien tarkastelun perusteella todettiin Davidssonin (1991) kasvumallin soveltuvan sekä kasvumotiivien, että liiketoiminnan myynnin motiivien tarkasteluun. Sekä liiketoiminnan osan myyntiin että jäljelle jäävän liiketoiminnan kasvattamiseen liittyvät motiivit löytyvät kolmijaolla yrittäjään liittyvät, yritykseen liittyvät ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Lisäksi näillä oli selkeitä yhtymäkohtia, jolloin yrittäjään liittyvät motiivit olivat kasvumotiivien määrittäjiä ja yrityksen strategialähtöiset myynnin motiivit puolestaan määrittivät yrityksen kaupan jälkeisiä kasvumotiiveja. Ympäristöllä oli vaikutusta niin yrittäjän kuin yrityksen myyntialueesta vahvistavana tekijänä ja toisaalta myynnin jälkeiseen kasvun toteutumiseen.

Yrittäjän iän on yleensä tulkittu vaikuttavan negatiivisesti kasvumotivaatioon ja niin näyttäisi olevan tässäkin – kahdella yrittäjällä ikä on merkittävästi vaikuttamassa siihen, ettei yritystä haluta enää kasvattaa liiketoiminnan osan myynnin jälkeen. Toinen merkittävä yrittäjään liittyvä kasvumotivaatioon vaikuttava tekijä on tarve. Vanhemmilla yrittäjillä on alhaisempi objektiivinen tarve lisätuloille. Esimerkiksi monet yksityiselämään liittyvät tekijät pienentyvät iän myötä, eikä elintason nostaminen ole enää tar-

peen. Tämäkin näkyy selvästi kahdessa niistä tapauksista, jossa yrittäjän omat henkilökohtaiset motiivit olivat myös liiketoimintakaupan taustalla. Yrittäjille oli kertynyt tarpeeksi omaisuutta, eikä yritystoiminnasta ollut tarvetta saada enempää oman yksityiselämän kustannuksella. Näissä tapauksissa liiketoiminnan osan myynnillä lisättiin yrittäjän omaa varallisuutta, mikä puolestaan edelleen alensi yrittäjän tarvetta kasvat-
taa jäljelle jäänyttä liiketoimintaa.

Yrityksiin liittyen Davidsson (1991) käytti tarpeen indikaattoreina yrityksen kannattavuutta, yrityksen ikää ja yrityksen kokoa. Näistä voidaan todeta, että erityisesti niissä tapauksissa, joissa liiketoiminnan myynnin taustalla oli yrityksen strateginen valinta, yrityksen kannattavuus vaikuttaisi olevan yksi kasvuhaluun taustalla vaikuttava tekijä. Voidaan pohtia, onko myös kaupan myötä yrityksen pienentynyt koko sellainen tekijä, joka vaikuttaa yrityksen kasvuhaluun.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita niin yrittäjän kuin yrityksenkin kyvyille. Kun liiketoiminnan myyntiin liittyy myös liiketoiminnan markkinoilla tapahtuneita muutoksia, sillä on liittymä yrittäjän kykyihin. Erityisesti silloin, kun liiketoiminnan osan myynnin taustalla on yrittäjän henkilökohtaiset motiivit. Ikääntyvä ja eläkkeelle siirtyvä, kokenut yrittäjä saattaakin kokea alan uudet toimintamallit vaikeiksi ymmärtää ja vielä vaikeammaksi muuttaa omia toimintamallejaan. Yrittäjä ei ole enää kykenevä mukautumaan ja oppimaan uutta. Muuttuva toimintaympäristö osoittautui myös tässä tutkimuksessa haasteeksi yritysten kyvyille. Erityisesti haasteet liittyivät yritysten kykyyn ottaa riskiä; esimerkiksi kiristyvään kilpailuun, johon vastaaminen vaatisi yritykseltä sellaisia taloudellisia panostuksia, joita sillä ei ole.

Voidaan todeta, että Davidssonin (1991) luoma kasvumalli toimii myös liiketoiminnan myyntiä selittävänä mallina. Niin yrityksen kasvumotivaation kuin myös liiketoiminnan myynnin taustalla olevat motivaatiotekijät ovat hyvin samankaltaisia.

Liiketoiminnan myynti yrityksen strategisena toimenpiteenä näyttäisi liittyvän suoraan yrityksen kasvuun, vaikka se toimenpiteenä hetkellisesti laskee sekä liikevaihtoa että henkilöstön määrää, vaikkakaan ei kaikissa tapauksissa. Suora vaikutus sillä näyttäisi olevan myös yrityksen kehittämistavoitteisiin, varsinkin silloin, kun kaupasta saatu pääoma sijoitetaan yritykseen. Vaikka pääomaa ei sijoitettaisikaan yritykseen, kaupalla haetaan kuitenkin muiden resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä sellaisessa liiketoiminnassa, jossa katsotaan olevan paremmat mahdollisuudet pärjätä markkinoilla. Toisin sanoen yritys keskittää toimintansa vähemmän kilpailuille markkinoille, jossa yritys on jo hankkinut paremman aseman.

Kaikissa yrityksissä ei koeta, että kasvu olisi ollut sitä, mitä on tavoiteltu – kehittämisestä huolimatta. Tällainen on selitettävissä viimeisten vuosien yleisellä taloudellisella tilanteella. Pk-yritysbarometrin (Malinen & Lemmelä 2015) mukaan yritysten tiukka

talous viime aikoina on tuntuvasti vähentänyt mahdollisuuksia aktiiviseen innovointiin ja tuotekehitykseen. Tämä näkyy myös tämän tutkimuksen yrityksissä.

Yrityksen kehittämiseen liittyen voidaan todeta, että yrityksissä voidaan toteuttaa vähittäisiä tai radikaaleja kehittämistoimia. Yrityksen strategisten kehittämistoimien painopisteet voidaan jakaa olemassa olevan kehittämiseen ja tehostamiseen (exploitation) sekä uuden kehittämiseen (exploration) (March 1991). Yritys voi hyödyntää näitä myös samanaikaisesti (ambidexterity) (Duncan 1976; Lubatkin, Simsek, Ling ja Veiga 2006). Tämän tutkimuksen case-yrityksistä ainoastaan yhdessä on liiketoimintakaupan jälkeen panostettu vahvasti uuden tuotteen kehittämiseen kansainvälisille markkinoille. Muissa yrityksissä pääpaino on ollut olemassa olevan kehittämisessä, toisin sanoen niissä on pyritty kehittämään jäljelle jäänyttä liiketoimintaa. Kehittämistoiminta on ollut pääasiassa toiminnan tehostamista ja resurssien parempaa hyödyntämistä hakevaa. Tässä on kuitenkin otettava huomioon yleinen taloudellinen tilanne, jolla on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu olevan vaikutusta kehittämisen painopisteisiin. Myös Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015) todetaan, että yritysten kehittämistoimet ovat viime vuosina painottuneet selkeästi olemassa olevan tehostamiseen epävarman taloudellisen tilanteen vuoksi.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Varamäki ym. 2012b; Varamäki ym. 2013; Tall ym. 2015) on osoitettu, että uusi omistaja on kehittänyt ostamaansa liiketoimintaa/yritystä menestyksellisesti. Tässä tutkimuksessa yleisin este kasvulle myyjäyrityksessä oli yrityksen resurssien jakaminen usean liiketoiminnan kesken. Tämä tuli esiin erityisesti niissä tapauksissa, joissa yrityksen strateginen keskittyminen oli myynnin syynä. Näissä tapauksissa oli päädytty tilanteeseen, että yrityksessä saatettiin resursseja siirtää aina sinne, missä ”tulipalo oli suurin”. Toiminnassa ei kyetty keskittymään eikä kehittämään mistään ydinliiketoimintaa, vaan yritettiin olla ”melko” hyviä monessa. Useissa tapauksissa myyty liiketoiminta oli kuitenkin ostajalle osa ydinliiketoimintaa, jolloin kaupalla vahvistettiin asemaa markkinoilla tai sillä täydennettiin liiketoimintaportfoliota, jolloin myös vahvistettiin markkina-asemia. Myyjä puolestaan kykeni kaupan jälkeen kehittämään jäljelle jäänyttä liiketoimintaa ja tehostamaan resurssien käyttöä. Useissa tapauksissa myös saatu kauppahinta vahvisti yrityksen pääomia ja antoi lisää panoksia kehittämiseen.

Vaikka case-yrityksissä on ollut vaikeaa saavuttaa kasvua, toiminnallista kehittämistä yrityksissä on tapahtunut. Sitä, onko tämä suoraa seurausta tehdystä liiketoimintakaupasta, ei voida osoittaa, mutta todennäköisesti sillä on ollut merkitystä. Tehty kauppa on antanut ainakin osalle yrityksistä mahdollisuuden käyttää resurssejaan tehokkaammin ja liiketoimintakaupasta saaduilla pääomilla on kyetty ylläpitämään ja kehittämään yrityksen toimintaa. Näin ollen liiketoiminnan myynti on niissä ollut järkevä toimenpide.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liiketoiminnan alasajon ja lopettamisen sijaan pitäisikin yrityksessä miettiä sen myynnin mahdollisuutta. Tämän tutkimuksen mukaan tällainen ei vaikuttaisi olevan kovin yleistä, mutta yrityksissä tulisi nähdä se mahdollisuutena. Vaikka kauppojen todellista määrää ei ole mahdollista selvittää mistään (mutta esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa noin 10 prosentissa yrityksistä oli myynyt osan liiketoiminnastaan vuoden 2006 jälkeen), tällaisella kaupankäynnillä on suuri merkitys sekä myyjäyritykselle että myös markkinoille.

Tässä tutkimuksessa kaikissa case-tapauksissa ostaja oli yritys. Lähtökohtaisesti olisi myös mahdollista, että ostajana olisi henkilö. Tällöin toimenpide voitaisiin toteuttaa esimerkiksi niin, että yritys yhtiöittää liiketoiminnastaan osan ja myy sen henkilölle tai henkilöille. Pienemmän osan myynti yrityksestä voisi olla helpommin toteutettavissa kuin koko yrityksen tai kaikkien liiketoiminta-alueiden myynti kerralla. Erityisesti tätä tulisi harkita silloin, kun tavoitteena on yrittäjän vähittäinen siirtyminen eläkkeelle. Liiketoiminnan osien myynti vähittäin aiheuttaa myös vähemmän ”luopumisen tuskaa”.

Joka tapauksessa tämä tutkimus vahvisti sitä, että ostaja ja myyjä tunsivat toisensa jo ennen kauppaa. Ostaja oli yleisimmin kilpailija, mutta myös liiketoimintakumppani tai joku yrityksen aikaisemmista omistajista. Tällä vaikutti olevan sama vaikutus itse prosessiin kuin muissakin tutkimuksissa on todettu: prosessi sujui nopeasti ja mutkattomasti, koska osapuolten välinen luottamus oli jo rakennettu. Prosessiin vaikutti myös se, että myyjä pakatoi kaupan kohteen selkeäksi kokonaisuudeksi, joka oli myös helposti hinnoiteltavissa. Lisäksi hinnoittelu näytti olevan suhteellisen helppoa. Tällainen liiketoiminnan osan myynti ei näyttäisi herättävän suurempia tunnelatauksia, jolloin hintaan ei ”leivota sisään” mitään tunnearvoja.

Toimintaympäristöstä johtuen kehittäminen ei vielä näkynyt liikevaihdon kasvuna niissä yrityksissä, joissa liiketoiminnan osan myynnistä oli kulunut jo tarpeeksi kauan, jotta kehittäminen olisi ehtinyt realisoitua kasvuna. Kehittäminen ei kuitenkaan liittynyt yksinomaan yrityksen kasvun tavoitteluun, vaan myös niissä tapauksissa, joissa tavoitteena ei ollut yrityksen kasvattaminen, tapahtui jonkinasteista kehittämistä. Kuitenkin näissäkin tapauksissa yrittäjän omat henkilökohtaiset tavoitteet asettivat selkeät reunaehdot kehittämiselle.

Kehittäminen oli yhtä yritystä lukuun ottamatta yrityksen resurssien käytön tehostamista, eikä varsinaista uuden kehittämistä tai uusia innovaatioita ollut kuin yhdellä yrityksellä. Tässä yrityksessä oli alettu ajaa rönsyilevää liiketoimintaa alas ja vain satumalta asiakasyritys ilmaisi kiinnostusta ostaa yksi osa liiketoiminnasta ennen sen lopullista alasajoa. Tässä tapauksessa olisi ehkä voitu myydä muitakin liiketoimintoja sen sijaan, että niitä ajettiin alas. Näin yritys olisi saanut kenties enemmän resursseja

uuden kehittämiseen. Tämä näkyisi kenties positiivisempina taloudellisina tunnuslu-
kuina kehittämistoiminnan jälkeen. Uuden tuotteen markkinat ovat vasta avautumassa
ja kenties myymällä liiketoimintoja olisi kyetty paremmin rahoittamaan tämä välivai-
heen ”tyhjiö”.

Myytäessä osa yrityksen liiketoimintoja ja yrityksen jatkaessa muutoin toimintaansa,
on kaupan kohteena olevilla resursseilla suurempi arvo ostajalle kuin myyjälle.
Elinkeinoelämän dynamiikan kehittymisen kannalta yrityskaupat tarjoavat tehokkaan
ja nopean tavan siirtää keskeisiä resursseja niitä parhaiten hyödyntävään omistuk-
seen. Yhteiskunnan kannalta yrityskauppojen edistäminen ja omistajanvaihdosten
ekosysteemin kehittäminen yrityskauppoja kannustavaksi tulee nähdä elinkeinopoli-
tiikan keskeisinä tehtävinä.

3.4 Toimenpide-ehdotukset

Yleisesti voidaan todeta, että liiketoiminnan osan myynti erityisesti pk-yrityskentässä
ei ole kovin yleistä. Ainakaan sellaisesta ei ole olemassa selkeää käsitystä, koska vain
isojen yritysten liiketoiminnan osien myynnit uutisoidaan ja pk-yrityskentässä tapahtu-
vat liiketoiminnan osan omistajanvaihdokset jäävät uutisoimatta. Tästä syystä olisikin
tarpeen herätellä yrityksiä tunnistamaan liiketoiminnan myynti mahdollisuutena.

*Toimenpide-ehdotus 1: Tietoisuuden herättely liiketoiminnan osan myynnistä osana
yrittäjyysstrategiaa ja/tai yritysstrategiaa.*

Liiketoiminnan osan myynti on ratkaisu monenlaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin

- a) eläköityvät yrittäjät tai henkilökohtaisten syiden vuoksi luopujat
 - liiketoiminnan myynti osina helpottaa luopumisen tuskaa
 - vähittäinen luopuminen lisää yrittäjän jaksamista ja pidentää yrittäjyysuraa
 - ”hankalan” osan myynti lisää yrittäjän motivaatiota kehittää jäljelle jäänyttä liiketoimintaa

- b) yritys ja yrityksen strateginen uudistuminen
 - myynnistä saatava pääoma hyödyttämään jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittä-
mistä ja kasvua
 - käytettävissä olevien resurssien käytön tehostaminen keskittymällä yritykselle
kannattavimpiin tai paremmin sopiviin liiketoiminnan osiin
 - sen sijaan, että liiketoiminnan osia lopetetaan ja ajetaan alas, niitä voisi pake-
toida osiin, joilla on ostajalle suurempi arvo kuin myyjälle

- c) keskittyminen ja panostaminen ydinliiketoimintoihin
- liiketoimintojen rönsyily aiheuttaa resurssivajetta, jota voidaan purkaa myymällä resurssisyöppö liiketoiminta pois
 - jonkin toisen yrityksen rönsy on toiselle yritykselle ydinliiketoimintaa
 - jollakin toisella on kykyä ja halua panostaa siihen, johon toisella ei ole mahdollisuuksia

Toimenpide-ehdotus 2: Tiedon ja osaamisen jakaminen yrittäjyyden ekosysteemissä ja pk-yrityskentässä liiketoiminnan osan myynnin mahdollisuuksista erilaisissa tilanteissa

Liiketoiminnan osan myynti prosessina

Liiketoiminnan osan myynti ei suuresti poikkea niistä yleisistä prosessikuvauksista, joita aikaisemmat omistajanvaihdostutkimukset ovat esittäneet. Joitain merkittävimpiä ja jossain määrin tähän nimenomaiseen tilanteeseen liittyviä asioita voidaan kuitenkin nostaa esiin.

- a) Liiketoiminnan osan myynnin suunnitteluvaihe
- eri liiketoimintojen analyysit (markkinat, investointitarpeet, resurssit jne.)
 - päätös liiketoiminnan osan myynnistä
 - myyntikohteen ”paketointi” helposti hinnoiteltavaksi ja ostajalle yksinkertaiseksi kokonaisuudeksi (kaupan kohde selkeä), liiketoiminnan osan myyntihintaan ei ole tarvetta sisällyttää ”pehmeitä” eriä
 - paketointi helpottaa ostajien kartoittamisen (esimerkiksi kilpailija, asiakas/vakiintunut yritys, alkava yrittäjä tai yrittäjätiimi) tai toisinpäin; paketoidaan tietyille ostajalle sopivaksi
 - paketointi auttaa potentiaalista ostajaa myös rahoituksen järjestämisessä, henkilöostajien on helpompi saada rahoitusta pienempään ja selkeämpään kokonaisuuteen kuin koko yritystä tai kaikkea liiketoimintaa myydessä yhtenä kokonaisuutena
- b) Kaupantekovaihe
- noudattelee samoja lainalaisuuksia kuin omistajanvaihdokset yleisestikin: ostaja löytyy usein läheltä, myyjä ja ostaja tuntevat toisensa jo ennen kauppaa,
 - erityispiirre tässä on, että aikaisemman tuntemisen lisäksi kaupan kohde on selkeä, jolloin varsinainen prosessi sujuu nopeasti ja hinnasta päästään helposti yksimielisyyteen
-

Toimenpide-ehdotus 3: Asiantuntijoiden käyttö myynnin suunnitteluvaiheessa silloin, kun myynnin kohde on merkittävä tai yrityksessä on vaikea hahmottaa jäljelle jäävän liiketoiminnan mahdollisuuksia. Asiantuntijoiden käyttö myös kaupantekovaiheessa, silloin kun kauppa on merkittävä yrityksen kokoon tai omaan osaamiseen nähden.

Yrityksen kehittäminen ja kasvattaminen kaupan jälkeen

Se, miten yritystä kaupan jälkeen kehitetään ja kasvatetaan, riippuu niistä tarpeista, joita kaupalla pyrittiin ratkaisemaan ja tavoitteista joihin pyrittiin. Yrittäjälähtöisissä tarpeissa korostuvat henkilökohtaiset tavoitteet, eivätkä ne useimmiten sellaisenaan sisällä kasvutavoitteita. Kehittämistavoitteet liittyvät näissä usein siihen, että kehittämistä tehdään siinä määrin kuin se katsotaan tarpeelliseksi vaikkapa toiminnan ylläpitämiseksi. Yrittäjän motivaatio kehittämiseen saattaa kuitenkin lisääntyä, kun saa tehdä sitä mitä haluaa.

Yrityslähtöisissä tarpeissa ja tavoitteissa useimmiten on sekä selkeä kasvutavoite että kehittämistavoite. Kehittäminen saattaa olla helpompaa kaupan jälkeen, jos yritykselle kannattamaton liiketoiminta on poissa. Kehittämistä helpottaa, kun resurssit voidaan kohdistaa tehokkaammin. Lisäksi kaupasta saatu pääoma voi auttaa kehittämisspanostuksissa. Kuitenkin vaikka yrityksellä on usein selkeät kasvutavoitteet, voi kaupan jälkeen suppeampi liiketoiminta aiheuttaa uskottavuusongelmaa esimerkiksi rahoittajien silmissä.

Toimenpide-ehdotus 4: Yrityksissä, joissa päädytään myymään osa liiketoiminnasta pois, on potentiaalia uusiksi kasvuyrityksiksi. Tästä syystä olisi tärkeää huomioida ja tukea näiden yritysten kehittämissponnisteluja, vaikka yrityksen pienentynyt koko voidaan tulkita epäonnistumisena silloin, kun yritystä tarkastellaan vain pelkkien talouslukujen kautta. Lisäksi talousluvut kertovat historiasta, eikä niiden avulla kenties nähdä kaupan myötä tullutta uutta potentiaalia.

Seuraavaksi tässä tutkimusprosessissa esiin nousseita johtopäätöksiä esitetään kohderyhmittäin muotoiltuna. Yrityksen liiketoimintojen osaan kohdistuvia yrityskauppoja voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta eli potentiaalisten ostajien ja myyjien sekä muiden keskeisten omistajanvaihdosten ekosysteemin toimijoiden näkökulmasta.

TAULUKKO 5. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset kohderyhmittäin.

Johtopäätös	Toimenpide-ehdotus
Potentiaaliset myyjät	
<ul style="list-style-type: none"> Pienten yritysten liiketoimintojen osien kaupoissa ostaja on todennäköisesti joku myyjän tuntema yritys Yrityksen liiketoimintojen osille löytyy ostajia ja kauppahinta on hyväksyttävällä tasolla Ikääntyvälle yrittäjälle yrityksen liiketoimintojen myyminen on yksi vaihtoehto siirtyä vähitellen kohti eläkepäiviä 	<ul style="list-style-type: none"> Aloita potentiaalisen ostajan etsiminen tuntemistasi omaa yritystä lähellä olevista tahoista Huomioi, että liiketoimintojen osien myynti on yksi strateginen työkalu yrityksen uudistamisessa Rakenna itsellesi ja yrityksellesi sellainen vaihtoehto, että sen omistus vaihtuisikin liiketoimintojen osa kerrallaan, eikä myymällä koko yritys
Potentiaaliset ostajat	
<ul style="list-style-type: none"> Toisen yrityksen liiketoimintojen osat tarjoavat nopean tavan kasvattaa omaa yritystä Myyjät ovat omalta osaltaan valmiit kaupan toteuttamiseen ja yrityskauppaneuvotteluissa voidaan edetä ripeästi Kaupan kohdetta voidaan helposti täsmentää ostajan haluamalla tavalla eli ostaja saa mitä tarvitsee, eikä sitten muuta 	<ul style="list-style-type: none"> Päivitä yrityksesi strategia hyödyntämään liiketoimintakauppoja Yrityksen orgaanisten kehittämistoimia suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä liiketoimintojen ostot toisilta yrityksiltä Liiketoimintakauppoihin liittyen on hyvä pitää yrityksen tarpeet mielessä ja hakea niihin täsmälleen sopivaa vaihtoehtoa
Omistajanvaihdosten ekosysteemin muut toimijat	
<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen liiketoimintojen osien omistajanvaihdoksessa on usein kysymys kahden kasvuyrityksen välisestä yrityskaupasta 	<ul style="list-style-type: none"> julkisten ja puolijulkisten toimijoiden tulisi panostaa sekä potentiaalisten myyjien että ostajien tietoisuuden herättelyyn yrityksen liiketoimintojen osien omistajanvaihdosten tarjoamista mahdollisuuksista

3.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrityksen liiketoimintojen osan myyntiä ja sen vaikutusta myyjäyrityksen kehittämiseen yrityskaupan jälkeen. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, jossa aineisto hankittiin myyjiltä. Tutkimuksen näkökulma on uusi ja tulokset ovat mielenkiintoisia. Erityistä ja yllättävää on, että vaikka myyjäyritys saattaa mydessään osan liiketoiminnoistaan pienentyä merkittävästi, saattaa motiivina olla kuitenkin yrityksen kasvattaminen.

Tutkimusprosessin aikana on noussut esiin muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joiden toteuttamisella voitaisiin saada nykyistä tarkempi kuva liiketoimintojen osien kaupoista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista elinkeinoelämän dynamiikan ja kasvuyrittäjyyden kehittämiseksi. Ensinnäkin, nyt toteutetun ja laadullisia tutkimus-

menetelmiä hyödyntäneen tutkimuksen tuloksia voitaisiin täsmentää määrällisiin tutkimusmenetelmiin pohjautuvalla online-kyselytutkimuksella. Tutkittavien kohteiden löytämiseksi ja aineiston kokoamiseksi voisi hyödyntää esimerkiksi sellaisia yrittäjiä lähellä olevia organisaatioita kuin Suomen Yrittäjät, Finnvera, Suomen Yritysvälittäjien liitto (SYVL) ja Suomen Omistajanvaihdosseura (SOVS).

Toiseksi, laadullisia tutkimusmenetelmiä voisi hyödyntää siten, että koottaisiin kaksi ryhmää, joiden välillä etsittäisiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Toisen ryhmän voisi muodostaa tapaukset, joissa myynnin motiivit ovat liittyneet lähinnä yrittäjään ja hänen tarpeisiinsa. Toiseen ryhmään voisi koota tapauksia, joissa myynnin motiivit ovat olleet lähinnä yritykseen ja sen kehittämistarpeisiin liittyviä. Tähän tutkimukseen voisi lisäksi tavoitella tutkimusaineistoa yrityskaupan toisen osapuolen eli ostajien näkökulmasta.

Kolmanneksi, tämän tutkimuksen kaltaisella kansainvälisellä vertailututkimuksella olisi mahdollista selvittää, millaisia yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia liiketoiminnan osien myyntiin liittyy eri maissa ja niiden omistajanvaihdosten ekosysteemeissä. Esimerkkejä maista, jotka voisivat Suomen lisäksi olla mukana tutkimuksessa, ovat Ranska, Espanja, Kroatia, Italia ja Puola. Näin mukaan saataisiin maita eri puolilta Eurooppaa eli pohjoisesta, etelästä, lännestä ja idästä.

Neljänneksi, yrityksen liiketoiminnan osien myynnin asemaa ja ilmenemisen laajuutta nykyisten yritysten strategioissa voitaisiin selvittää laajalla kaikkiiin yrityksiin kohdistuvalla online-kyselyllä. Tämän tutkimuksen toteuttamisen ehkä potentiaalisin yhteistyökumppani on Suomen Yrittäjät, jonka jäsenrekisterissä olevia sähköpostiosoitteita on vastaavissa tutkimuksissa onnistuneesti hyödynnetty jo lukuisia kertoja.

LÄHTEET

- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Amaral, M., Baptista, R. & Lima, F. 2009. Serial entrepreneurship: Impact of human capital on time to re-entry. [Verkkolehtiartikkeli]. *Small business economics* 37 (1), 1 - 21. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779576707763/Amaral%20Baptista%20Lima.pdf>doi: 10.1007/s11187-009-9232-4
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1), 99–120.
- Birley, S. & Westhead, P. 1994. A taxonomy of business startup reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of business venturing*, 9 (1), 7–31.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing* 6, 405–429.
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: R. Killman, L. Pondy & D. Slevin (eds.) *The management of organization*. New York: North Holland, 167–188.
- Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review* 33 (3), 114–135.
- Ericsson, K. 2006. Introduction to Cambridge handbook of expertise and expert performance: Its development, organization and content. In: K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 3–19.
- Kiviluoto, N. 2011. *Rediscovering profitability in entrepreneurship: evidence from Finnish high-technology start-ups*. Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science* 3 (3), 383–397.
- Lubatkin, M., Simsek, Z. Ling, Y. & Veiga, F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-size firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32, 646–672.
-

-
- Malinen, P. & Lemmelä, E. 2015. Pk-yrittäjäbarometri. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2, 71–87.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Sarasvathy, S., Menon, A. & Kueche, G. 2013. Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small business economics* 40 (2), 417–434.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: seuranta tutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86142/A20.pdf?sequence=1>
- Steffens, P., Davidsson, P. & Fitzsimmons, J. 2009. Performance configurations over time: implications for growth- and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship theory and practice*, 125–148.
- Storey, D. 1989. Firm performance and size: explanations from the small firm sectors. *Small business economics* 1, 175–180.
- Tall, J. 2014. *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 305.
- Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi: kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun jul-
-

kaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45396/B61.pdf?sequence=1>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012b. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3>

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E.K. 2013. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua: tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 26.6.2015]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/id/209266/B76_.pdf

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat: myyien ja ostajien näkökulma. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91.

Wernefelt, B. 1984. A resource based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2), 171–180.

Very, P. & Schweiger, D. 2001. The acquisition process as a learning process: evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of world business* 36 (1), 11–31.

Yin, R.K. 2009. *Case study research: design and methods*. Los Angeles CA: Sage.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelulomake

Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla
Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen strategista kehittämistä ja kasvua

Yrityksen osien myyminen osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua etenkin pk-yrityssektorilla edustaa valtavirtatutkimuksessa melko harvinaista ajattelua, eikä siihen liittyvää tutkimusta ole Suomessa juuri tehty. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että on olemassa yrityksiä, jotka myymällä osan liiketoiminnoistaan joko suoraan parantavat toimintansa tuloksellisuutta tai saavat liiketoimintakaupalla käyttöön resursseja, joita jäljelle jääviin toimintoihin panostamalla yritys kehittyy ja kasvaa. Tämän osion käytännön tavoitteena on mallintaa liiketoiminnan myynnin suunnittelua ja toteuttamista osana yrityksen kehittämistä ja kasvua, ja saada tätä kautta uutta ajattelutapaa eteläpohjalaisille kasvuyrityksille.

Taustaa

1. Kerrotteko aluksi omasta ja yrityksen taustasta

- Haastateltava, asema yrityksessä
- Oma tausta (koulutus, kokemus)
- Yritys: (kuka perusti, milloin, kuka omistanut, mitä tehty)

2. Olette tehneet liiketoimintakaupan. Mikä osa liiketoimintaa myytiin?

Toiminta ennen myyntiä ja sen aikana

3. Jos teidän pitäisi kertoa tarina tästä liiketoiminnan myynnistä, niin minkälaisen tarinan kertoisitte?

Alkaen ajalta ennen myyntiä ja päättyen tämän hetkiseen tilanteeseen.

Suuraavien suhteen voi tehdä täydentäviä kysymyksiä, ellei tule kertomuksessa esiin...

a) Yrityksen liiketoimintaan liittyvät asiat

- toimiala
- tuotteet/palvelut
- asiakkaat ja markkina-alue
- liikevaihto
- henkilöstön määrä

b) Myynnin suunnittelu

- Mitä olivat myyntipäätökseen johtaneet tekijät (yksilötasolla, yritystasolla, toimialan tasolla, vapaaehtoisuus vs. pakko) vai oliko eteen tullut mahdollisuus?
- Oliko myymiselle olemassa vaihtoehtoja (esim. liiketoiminnan osan lopettaminen, toiseen omaan yritykseen siirtäminen)?
- Mitä tavoitteita myynnille asetettiin?

c) Aikaisempi kokemus yrityksen (ostamisesta tai) myymisestä (ellei tullut esiin jo taustakysymyksessä)**d) Myynnin toteutus**

- valmistautuminen liiketoiminnan myyntiin (mitä myytiin, kuinka se rajattiin / rajautui)
- kaupan toteutus (hinta)
- kuinka asiantuntijoita käytetty myyntiä ennen ja sen jälkeen
- suhde ostajaan,
- miten ostaja löytyi, (mitä kanavia etsinnässä käytettiin)

Yritys myynnin jälkeen**4. Mitä kertoisitte yrityksen ja liiketoiminnan kehittymisestä liiketoiminnan myynnin jälkeen?**

- *tuotteet/palvelut*
 - *liikevaihto*
 - *henkilöstön määrä (muistutuksena tässä jos ei enemminkin ole tullut esiin)*
 - *tavoitteiden toteutuminen kaupan jälkeen (jos ei, niin mistä syystä)*
 - *Muutokset asiakkaissa/kilpailijoissa/toimittajissa, mikä vaikutus muutoksilla ollut kehittymiseen*
 - *Muutokset järjestelmissä/toimintakulttuurissa*
 - liiketoimintakaupan vaikutus osaamiseen
 - tarvittiinko korvaavia resursseja
 - miten uusia resursseja on kyetty hankkimaan
 - kaupan vaikutus yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, millä aikavälillä
 - kaupan hyödyt erityisesti resurssien suhteen (oikeanlaisia resursseja vahvistamaan jäljelle jäänyttä/uutta liiketoimintaa)
 - yrityksen nykyinen liiketoiminta
 - fokuusoittuminen jäljelle jääneeseen liiketoimintaan ja sen kehittäminen, vaikutus yrityksen kasvuun
 - uuteen liiketoimintaan suuntautuminen,
 - miten samankaltaista/erilaista suhteessa myytyyn/jäljelle jääneeseen liiketoimintaan (*lisätään tähän tämä jäljelle jäänyt liiketoiminta, koska tätä kautta selviää, onko kaupalla pyritty diversifioimaan/fokusoimaan*)
 - Kuinka onnistuneena piti myyntiä
-

5. Miltä tulevaisuus näyttää?

- Yrityksen näkökulmasta/yrittäjän näkökulmasta/tämänhetkisen liiketoiminnan näkökulmasta?

6. Kuinka todennäköisenä pidätte, että yrityskauppoja tehdään tulevaisuudessa lisää, joko ostoja tai myyntiä?

- Miten kokemus tästä kaupasta on vaikuttanut aikomukseen tehdä uusia kauppvoja (yrityskauppojen asema strategiassa)?

7. Mitä neuvoja antaisitte liiketoiminnan myyntiä suunnittelevalle yrittäjälle?

Liite 2. Teemataulukot haastatteluista

A1 ja A2 Yrittäjä, yritys ja liiketoiminta ennen myyntiä

Tapaus	Yrittäjän tausta ja aikaisempi kokemus	Yrityksen tausta	Yrityksen ominaisuudet (haastateltavan ilmoittamana)	Liiketoiminnan kuvaus	Strategia ja strategiatyö
Case 1		perustettu 1991 toiminimellä, 2005 oy ja työntekijämäärän kasvu	maksimissaan 9 henkilöä, lv. reilu 1 milj. myydyin liiketoiminnan osuus siitä n. 50 %	kolme liiketoiminta- aluetta: asennukset; alihankintana elektroniikkaa; maahantuontia	Haastateltava ainoa osakas ja osallistuu tuotantoon Työntekijöiden kanssa keskustellen, mietitään strategioita
Case 2	tj, ostanut useita pieniä valmistajia / koneita / reseptiikkaa	itse perustanut 90-luvun alussa, perustajakaveri pari vuotta mukana nä nykyisin ainut omistaja;	lv. 1,4 milj, n. 10 henkilöä, maahantuonti + tukku	tilpehööriin maahantuonti ja tukkutoiminta, varastot pääosin pyörien päällä ja matkustusta ympäri Suomen	Omistaja strategina ja visionäärinä
Case 3	2006 kolme kaverusta perusti, taustoiltaan Nokialla työskennelleitä insinöörejä	aluksi alihankintana yrityksille hyvin erilaisia palveluja, ja järjestelmiä, 2010-2011 laajalle levinnyttä repertuaaria haluttiin fokusoida lopettamalla osa toiminnoista ja myymällä osa	lv 400 000, n. 10 henkilöä (vaihdellut 9-14)	alihankintana toteutettiin kaikkea mitä kysyttiin ja osattiin, omia tuotteita kehiteltiin	uudistuminen ja fokusointi tulivat tarpeelliseksi kun katsottiin, että paljon erilaista tehdään, mutta oikein hyvä ei olla missään
Case 4	perheyriyksen toista polvea diplomi-insinööri työskennellyt aikaisemmin muutamassa teollisuusyrityksessä ollut 10 vuotta yrityksessä eri tehtävissä ja nyt toimitusjohtajana	yritys perustettu 1970-luvulla, tällä hetkellä omistajia vajaa parikymmentä, joista suurin osa työskentelee yrityksessä eri tehtävissä ja osa on nyt ostajayrityksen palvelussa	parhaimmillaan lv n. 8 M€, 40 henkilöä	yritys keskittyy erikoislaitteisiin: suunnitteluun, valmistukseen ja testaukseen lisäksi erillisenä huoltoyrityksi, yrityksellä on myös vientiä	kirstyneen kilpailun vuoksi volyymietua ei kotimaanmarkkinoilla saavutettu, eikä vienti lähtenyt käyntiin odotetusti, vaikka sitoi pääomia, kannattavuus heikkeni, resursseja piti jakaa liian moneen koriin

Case 5	Yrittäjänä vuodesta 1990	Osakeyhtiö on perustettu 1997. Sitä ennen toimi toiminimellä vuodesta 1990.	Lv. n. 700 t€ , josta myydyin liiketoiminnan osuus n. 500 t€ henkilöstöä n 8, joista 5 siirtyi liiketoiminnan mukana ostajalle lisäksi freelancereita	Kolme liiketoiminta- aluetta ja monipuolinen kalusto, joilla kyettiin palvelemaan monia asiakaskohderyhmiä "räätäloidysti"	Yrittäjä alkoi miettiä eläkkeelle jäämistä (kokonaan)
Case 6	Tullut itse yritykseen vuonna 2007 koulutus ja kokemus täysin eri alalta	Yritys perustettu 2003 ja yritys kasvoi vuoteen 2009, jolloin tuli "sukellus".	Myydyn liiketoiminnan liikevaihto oli n. 1 M€	Kaksi aluksi yhtä vahvaa liiketoiminta- aluetta, joista toinen meni ylös ja toinen alas vuoden 2009 aikana.	yrityksessä päätettiin fokusoida strategisesti siihen liiketoiminta- alueeseen, jossa yritys oli hyvä ja myi toisen liiketoiminta-alueen kilpailijalle/toimittajalle, joka on sillä alalla maan paras
Case 7	Koulutukseltaan ekonomi Tullut taloon vuonna 2008 ja koko konsernin toimitusjohtajaksi 2009	Yritys perustettu 1989 Monenlaisia yrityskauppoja ja omistuspuhjan muutoksia matkan varrella Nyt myyty liiketoiminta ostettiin 2004 tai itse asiassa tuli omistajanvaihdosten myötä Myös toimipaikkakuntaa on vaihdettu ja supistettu toimipaikkojen lukumäärää	Parhaimmillaan yritysryppäällä oli n. 13 M€ liikevaihto ja työntekijämäärä lähes 50, nyt henkilöstöä on jäljellä 38.	Kolme toimipaikkaa ja kolme liiketoiminta- aluetta. Ensin myytiin 2012 yksi liiketoiminta-alue yhdelle pienosakkaalle, joka oli perustanut kumppanin kanssa yrityksen. Saman yhtiön kanssa tehtiin viimeisin kauppa vuoden 2015 alussa Yritys palasi näiden kauppajen myötä juurilleen, eli samaan liiketoimintaan millä oli se aloittanut -89	Yritys ei saanut nyt viimeksi myytyä liiketoimintaa kannattamaan ja halusi keskittyä toiseen paremmin kannattavaan liiketoimintaan. Lisäksi halusi saada kaupasta rahaa jäljelle jäävän toiminnan kehittämiseen tappiollisten vuosien jälkeen

A3 Liiketoiminnan myynnin motiivit

Tapaus	Yrittäjän motiivit myymiselle ja myyntipäätökseen johtaneet tekijät	Yrityksen motiivit myymiselle ja myyntipäätökseen johtaneet tekijät	Myymisen vaihtoehdot, myynnin tavoitteet
Case 1	50v tuli täyteen ja teki paljon muutoksia yksityiselämässä; myös ala oli alkanut tynnyä, vaikka rahallisesti olikin aivan hyvä; halu tehdä sitä mikä olisi myös ”niin kuin harrastus”	Alalla kovaa kilpailua, isot firmat houkuttelevat pienistä työntekijöitä; alalle tuli paljon lisää kilpailuaälytarjontaa, josta seurauksena hintojen alastulo	vaihtoehtona jatkaa itse tavoitteena kuitenkin työtaakan väheneminen
Case 2	liikaa matkapäiviä, perhesyyt; suuren uudistuksen tarve yrityksessä, motivaation menetyks alaan sen muuttuessa	alan nopeitempisuus, organisaatiouudistuksen ja laajennuksen tarve	vaihtoehtona jatkaa itse toimintaa ja kehittää sitä myynnin tavoitteena se, että saa keskittyä motivoivampaa ja kevyempään yritykseen
Case 3		tekeminen hajautui liikaa, piti fokusoida	alasarjo vaihtoehtona, tartuttiin ostajan tekemään ostotarjoukseen
Case 4		kilpailu kiristyi ja yrityksessä tultiin siihen tulokseen, että rahkeet eivät enää riitä siinä kilpailussa, se söi kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden resursseja, eikä kyetty kehittämään niin kuin haluttiin	haastateltavan mukaan vaihtoehtona olisi ollut, että ” käytännös me oltais jouduttu tekemään aika raakoiki ratkaisuja sen kans” kauppa oli iso mahdollisuus molemmille osapuolille – kaupan jälkeen pystytään kehittämään nykyistä liiketoimintaa, kun resursseja ei tarvitse jakaa
Case 5	Oli kasvattanut yrityksen tiettyyn kokoon ja saanut markkinoilla hyvän aseman – kuitenkin muutokset toimialalla olivat sellaisia, ettei yrittäjä enää halunnut (kyennyt) oppimaan uutta	myynnin taustalla motiivina toimialan muutokset, joihin yrittäjä ei enää halunnut sopeutua	Ei miettinyt muita vaihtoehtoja
Case 6		Fokusoituminen sellaiseen liiketoimintaan, jossa arveltiin pärjättävän hyvin ja liiketoimintakaupasta saatiin resursseja kehittämiseen	Olisi pitänyt investoida ja sitten olisi ollut voitettavana kilpailu lähellä sijaitsevaa markkinajohtajaa vastaan Taloudellisten laskelmien jälkeen myynti kilpailijalle/toimittajalle vaikutti paremmalta vaihtoehdolta

Case 7		Liiketoimintaa ei saatu kannattavaksi ja yrityksessä todettiin, että tuotteen kysyntä markkinoilla on hiipumassa ja siitä päätettiin luopua	Vaihtoehtoja ei mietitty, vaan ainoa vaihtoehto oli myynti, koska yritys tarvitsi myös pääomia
---------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

B1 Liiketoiminnan myynti

Tapaus	Ostajan löytyminen	Neuvotteluprosessi	Kaupan kohde	Kaupan ehdot
Case 1	myyjä otti yhteyttä tuntemaansa yritykseen (henkilöitä ei tuntenut)	ostaja kiinnostui heti, kuukauden päästä tehtiin kauppa (aiempi ostajaehdokas oli pohtinut asiaa 1,5 v eikä lopuksi saanut rahoitusta)	autot, työkalut, varasto, asentajat siirtyivät kaupan mukana, dokumentit kohteista ja asiakaskunta	Pyydetty hinta saatiin, ostaja on iso yritys ja kauppahinta pieni raha suhteessa yrityksen kokoon, myyjälle kuitenkin merkittävä summa Myyjän taholta muutaman kuukauden ajan neuvontaa
Case 2	Yrittäjien kautta ostajaehdokkaat selville → yhteydenotto	tarjottavana oli valmiiksi koottu ja harkittu paketti, joten ostaja teki heti tarjouksen. Koska oli etukäteen harkittu kokonaisuus, oli nopea myydä. Nopeus oli edellytys, jotta osaava työvoima ei karkaa yrityksestä epävarmuuden takia.	Maahantuonti- ja tukkutoiminta; henkilökunta (9), vaihtomaisuus, kalustoa	noin miljoona, myyjäyrittäjä puoli vuotta mukana toiminnassa, 5 v kilpailukielto (ei saa myydä tuotteita suoraan entisille asiakkaille)
Case 3	muun yhteistyön yhteydessä asia nousi esiin	ensin sovittiin raameista, sitten valmisteltiin sopimukset (2-3 vk), jonka jälkeen parissa kuukaudessa asiakkuuksien tekninen siirto	asiakkuudet, järjestelmät ja sovellukset sekä joitakin muita komponentteja	kaupassa siirtyi 20-30 % liikevaihdosta, kauppahinta n. vuosiliikevaihdon verran

Case 4	ei aktiivisesti haettu ostajaa, vaan löytyi kumppaniverkostosta (oli pitkäaikainen yhteistyökumppani) tekivät ennen kauppaa yhden yhteisen projektin Kiinaan	yhteisen projektin onnistumisen jälkeen ostaja alkoi ehdottaa kauppaa ja prosessi meni nopeasti, kun kummallakin osapuolella oli tahtotilat selvät, kun päälinjat oli sovittu, niin kumpikaan ei alkanut enää "lillukanvarsia kaivelemaan"	liiketoiminta, koneet ja laitteet, toimitilat	liiketoiminta yhtiötettiin ja henkilöosakkaat myyjinä, kaupassa siirtyi n. 50 % liikevaihdosta ja saman verran henkilöstöstä, jaettiin kuin veitsellä leikaten tasan
Case 5	Otti työntekijäksi potentiaalisen ostajan, olla oli myös omaa pientä liiketoimintaa ja antoi vähitellen tälle merkittävää roolia liiketoiminnassa. Aluksi kaupasta ei puhuttu mitään, mutta pikku hiljaa alkoi ehdotella kauppaa	Lähes vuosi meni keskustellessa, varsinaista kauppaakin väännettiin 6-7 kuukautta.	Kalusto, brändi, ja toimitilat. Myös henkilöstöä siirtyi	2014 rahoitustilanne oli suhteellisen tiukka – molemmilla osapuolilla kuitenkin sama pankki. Finnvera tuli mukaan, joka oli ratkaiseva tekijä kaupan onnistumisessa. Myös myyjä rahoitti pientä osaa.
Case 6	Ostaja oli kilpailija ja myös asiakas		Liiketoiminta ja koneita	Sopimus laadittiin hyvässä hengessä, koska kummankin osapuolen tahtotila oli hyvä
Case 7	Ostaja oli yrityksen yhden vähemmistöosakkaan perustama yritys (joka oli jo vuonna 2012 ostanut yhden liiketoimintakokonaisuuden tältä yritykseltä)	Parisen viikkoa Myyjä oli paketoanut kaupan niin, että ostajan oli helppo käyttää sitä omissa rahoitusneuvotteluissaan	Liiketoiminta, koneita ja liiketoimintaan liittyvä varasto sekä muuta pientä tilpehööriä	Kauppahinnasta käytiin neuvottelua – pyynnin ja tarjotun välillä oli n. 5-10 % ero. Siitä kuitenkin päästiin nopeasti sopuun. Kauppakirjaan ei pikkuasioita kirjattu, vaan niistä neuvoteltiin erikseen, myyjä on auttanut ostajaa koneiden ja varaston siirrossa sekä vuokrannut työntekijöitä alkuun pääsemiseksi

C1 ja C2 Yrityksen ja strategiatyön kehittyminen myynnin jälkeen

Tapaus	Yrittäjän rooli ja toimenkuva kaupan jälkeen	Yrityksen kehittyminen	Liiketoiminnan kehittyminen	Menestyminen ja kasvu	Strategian uudistuminen ja strategiatyö
Case 1	Kehittää jäljelle jäänyttä liiketoimintaa	maahantuontia ja palvelua kasvatetaan, markkinoidaan	lv putosi puoleen, taantuma vaikuttanut niin, ettei vielä ole noussut entiselle tasolle	yksi henkilö lisää myyntiin Etelä-Suomen alueelle ja hänen mukana oma tuote, entisiin tuotteisiin enemmän panostusta markkinoinnin kautta	vastuu yrittäjällä, päätettävistä isommista asioista keskustellaan työntekijöiden kanssa, että mihin suuntaan lähdetään Yrittäjällä ei ole tarvetta kasvattaa, yritys on nyt riittävän kokoinen henkilökohtaisiin tarpeisiin nähden
Case 2	kokee tämän yrittäjyyden kevyeksi ja vastuultaan pieneksi toimenkuvaan kuuluu lähes kaikki	kehitetty palvelupuolta toiminta haluttu pitää pienenä	palveluja kehitettiin aktiivisesti tuotepuolen kilpailukiellon aikana	1 vakituinen ja kausityöntekijöitä Tuotteen lv 250 000, palvelupuoli lv vajaa 200 000	itsellä näkemys jujusta ja suunnasta, yhdessä asiantuntijoiden kanssa mietitään toteutusta
Case 3	keskityttiin kehittämään päätuotetta ja markkinoimaan sitä sekä kahta muuta osa-aluetta	yritys keskittynyt kolmeen jäljelle jääneeseen osa-alueeseen, joista yksi on harkinnassa myytäväksi	hieman riskilläkin keskitytty ja kehitytty, nyt näyttää, että päätös oli oikea ja se alkaa kantaa hedelmää, vahva kansainvälistyminen meneillään	lv arvio vuodelle 2015 1,8–1,9 milj.€ pari työntekijää palkataan lisää	pääomasijoittajan mukana asiantuntemusta alasta, palvelupuolen osajia palkattu sekä myyjä, strategia tarkennetaan 2 krt /v, keskustellaan siitä hallituksen kanssa ja sen jalkauttamiseen sitoudutaan

Case 4	Jatkaa yhtiössä toimitusjohtajana yritys panostaa vahvasti kehittämiseen ja kasvuun	kasvua haetaan edelleen, strategia muuttuu vähän koko ajan, kun haetaan uutta suuntaa	yritykselle jäi edelleen kolme tukijalkaa, yrityksessä on nyt pyritty muuttamaan toimintatapoja ja prosesseja, uusia teknisiä ratkaisuja on haettu ja lisätty välillistä palvelua asiakkaille, isompia kokonaisuuksia, joista suurin osa tulee alihankkijoilta, yritys keskittyy nyt loppukokoonpanoon, testaukseen, dokumentaatioon ja tuotekehitykseen	jo seuraavana vuonna yrityksen liikevaihdon pudotuksesta oli kurottu 50 % kiinni silloin oli kuitenkin tiedossa, että se ei jatku samanlaisena vaan seuraavana vuonna pudotaan lähtötasolle	Yritystä kehitetään koko ajan ja tavoitteena on kasvu. Ei sulje pois myöskään liiketoiminta- tai yritysostoja kasvun keinona. On jo jotain etsiskellytkin, mutta vielä ei ole sopivaa löytynyt.
Case 5	Toimivat ostajan kanssa edelleen samoissa tiloissa. Myyjä on alkanut miettiä jäävänsä lopullisesti eläkkeelle ja haluavansa myydä loputkin.	Ei juurikaan kehittämis- eikä kasvutavoitteita Yrittäjä on siirtymässä lopullisesti eläkkeelle	Myöskään liiketoimintaa ei sen kummemmin ole kehitetty	Jäljelle jäänyt liiketoiminta on säilyttänyt kokonsa – pientä kasvua	Tavoitteena on myydä loppukin liiketoiminta. Yhtenä ostajaehdokkaana on edellisen ostaja, mutta katselee myös muita vaihtoehtoja kuten yksi nykyisistä satunnaisista työntekijöistä
Case 6	Jatkaa enemmistöosakkaana aja toimitusjohtajana	Taantuma on viivästyttänyt tuotekehitystä, mutta toiminnallisesti on menty eteenpäin	Toiminnan suunta selkeytyi ja keskitettiin kehityspanokset	Liikevaihto nousi kauppaa edeltävälle tasolle jo seuraavalla tilikaudella, koska kyettiin keskittymään	Yritykseen ostettu lisää yrityksiä ja liiketoimintaa, niistä osaa valmistellaan myyntiin
Case 7	Jatkaa jäljelle jääneen liiketoiminnan toimitusjohtajana	Kauppa tehty vuoden 2015 alussa, vielä ei kovin suuria ole ehtinyt tapahtua, mutta kauppa vahvisti taloutta ja lisäsi mahdollisuuksia panostaa kehittämiseen	Jäljelle jäänyttä liiketoimintaa on pyritty kehittämään mm. etsimällä uusia päämiehiä – tässä on jo onnistuttukin	Vielä liian aikaista arvioida, koska kauppa tehtiin vasta muutama kuukausi sitten	Yritys hakee uusia päämiehiä ja kasvua

C3, C4 ja C5 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö, tavoitteiden toteutuminen ja tulevaisuuden näkymät

Tapaus	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö	Liiketoimintakaupan tavoitteiden toteutuminen	Yrityksen tulevaisuuden näkymät	Mitä on oppinut toteutetusta liiketoimintakaupasta	Muuta / poimittu sitaatti
Case 1	uuden työntekijän mukana tuli uutta tietotaitoa	sujui hyvin, tavoitteet saavutettiin	tarjouspyyntöjä tullut hyvin, uskoa nousuun on		"Ennenhän oli monta tukijalkaa, että jos yks meni huonosti niin kaks meni sitte paremmin. Että pientä riskiä siinä mieles tuloo otettua."
Case 2	Palvelun toimintaideat + turvallisuus, idean toteutuksessa esim. pakkaukset	hyvin, nyt saa keskittyä mukavaan tekemiseen ja perheeseen	Tällä tavoin mennään eteenpäin. Kumpikin yritys pidetään sellaisessa kunnossa, että se on haluttaessa nopeasti saatavissa myyntikuntoon	Etukäteissuunnittelu on tärkeää kun oli suunnitelma kaupan jälkeisestä ajasta, oli helppoa jatkaa	"mähän lasketutin sen [myytävän osan liiketoimintaa] sitten ennakkoon. Se oli sellainen psyykkinen juttu, ettei kuvittele liikoja muttei tyydy liian vähäänkään"
Case 3	pääomasijoittaja / hänen kontaktit ja business controller	fokusointi on onnistunut hyvin, toivottu hinta saatiin, vastuu asiakkuuksista saatiin siirrettyä uudelle omistajalle, muutama kuukausi neuvontaa	Tällä hetkellä näyttää päätuotteen markkina hyvälle, tavoitteena kasvaa kansainvälisesti	selvien pelisääntöjen ja hyvän dokumentaation avulla onnistuu hyvin	"...mut se mikä oli ongelmana oli et se hajautu se tekemine, eikä pystytty fokuoimaan siihen yhteen. Se tavallaan rikko sitä tekemistä aika paljon."

Case 4	kaksi lakimiestä oli mukana – sillä ostettiin turvaa	kauppa oli molempien osapuolten kannalta erittäin onnistunut, yritys kykenee nyt keskittymään, kehittämään ja kasvattamaan jäljelle jäänyttä liiketoimintaa, kun resursseja ei tarvitse jakaa, osaamisaukot on kyetty paikkaamaan melko nopeasti	tulevaisuus näyttää hyvältä tilauskantaa on vuodelle 2020 asti, joten peruskuorma on turvattu yritys hakee uusia asiakkaita ja se alkaa olla aina vain helpompaa, kun on jo hyvät referenssit, joilla pääsee kansainvälisillekin markkinoille	yritys on myynyt liiketoimintaa jo kerran aikaisemminkin ja osaaminen alkaa olla aika hyvä, eikä uhkia nähdä liian isoina, koska kokemus on osoittanut, että kaikki on ratkaistavissa	”ennen yrityskulttuuri oli sitä, että laajennettiin joka alueella ja tehtiin paljon rönsyjä, koska se sitte toi sitä turvaa, mutta kyllä se nykyään tietysti kannattaa miettiä ennen kuin sitä rönsyä lopettaa, nii kannattaa miettiä, saisko sen myytyä jollekin. Silloin siitä yleensä voi saada jopa rahaa. Ei aina.”
Case 5	Kummallekin osapuolelle tuttu konsultti oli apuna ja paneutui asiaan perusteellisesti	Tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin	Etsii ostajaa jäljelle jääneelle liiketoiminnalle jäädäkseen täysin eläkkeelle	Kannattaa käyttää ulkopuolista apua. Konsultti käänsi monta kiveä ja etsi oikeat vaihtoehdot. Kustannuksiin nähden kokee hyödyn paljon suuremmaksi	”Tutkailin asioita ja se sit vielä vähä vauhditti tätä aktiivisuutta toho kaupankäyntii. Et tota pääsee pois eikä tarvi tästä... Totesin, et siin tulee niin paljo uutta, että parempi ku jättäyty sit vaikka vähä taka-alal”
Case 6	omaa kokemusta useista yrityskaupoista, hallituksen puheenjohtaja ulkopuolinen ja hallituksessa monipuolista osaamista	Tavoitteet toteutuivat hyvin ja menetetty liikevaihto kyettiin kuromaan kiinni lähes saman tien	Yrityksellä on kovat kasvutavoitteet vuoteen 2017 mennessä Mahdollisesti on myös uusia liiketoimintakauppoja tulossa (ostanut pari yritystä tässä välissä).	Jokainen kauppa on omanlaisensa, joten yrityskauppaa ei voi kopioida	” tästä kun mennään kymmenen vuotta eteenpäin tämä ala on täysin eri näköinen elikkä yritys koot kasvaa, mitä se on jo nyt tehnyt...jos ruvetaan kattoon niin tosi voimakkaitakin kasvoja on tullu ja sitte, että pieniä ostetaan pois tai ne loppuu ja se on ehkä alalle ominaispiirteitä.”

Case 7	Oma osaaminen on riittävää, koska hallituksessa useita sellaisia jäseniä, joille liiketoimintakaupat ovat tuttuja	Kaupan tavoitteet saavutettiin lähes täysin – hinnasta neuvoteltiin ja päästiin sopuun vähän pyyntiä alemmalla hinnalla Yrityksen pääoma vahvistui, ja sitä käytetään kehittämiseen	Toiveena on, että myydyn liiketoiminnan liikevaihto saadaan korvattua kehittämällä jäljelle jäänyttä	Hinnoittelu on tärkeää – myyjän pitää tehdä kotiläksyt kunnolla, niin että ostaja voi laskelmilla suoraan lähteä hakemaan rahoitusta "Hyvä paketointi"	"jos taas ois oltu vieraita, ettei oltais tuttuja, ni silloin totta kai pitää olla juristi"
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveyskäyttäytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
 12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
 13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
 14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
 15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
 16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
 17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
 18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
 19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
 20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu-tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-

-
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiloiilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pkyrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuin-alueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

-
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkyvät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapauksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
-

-
37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärtilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
-

-
49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukukuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
-

-
61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammatti-korkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajala, Seija Råttts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
 71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työ-turvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
-

-
74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
 81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
-

-
85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötarpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
 91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
 93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
 95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
 96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
 97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
 98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
-

-
99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaailloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
 100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
 101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi -kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
 102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoan Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
 103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
 105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittämisestä. 2015.
 106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus. 2015.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
-

-
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
 6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
 7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyriyten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
 8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
 9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.
-

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-28-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)