

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä

**OSTOKOHTEN LIIKETOIMINNAN
HALTUUNOTTO JA INTEGROINTI -
YRITYKSEN UUDISTUMINEN
YRITYSKAUPASSA**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 111

Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä

OSTOKOHTTEEN LIIKETOIMINNAN HALTUUNOTTO JA INTEGROINTI - YRITYKSEN UUDISTUMINEN YRITYSKAUPASSA

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Seinäjoki 2015

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 978-952-7109-30-4 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä 2015. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi – Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 111, 90 s.

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia ostokohteen haltuunottoa ja integrointia ostajayritykseen ostajayrittäjän ja ostajayrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteina ovat ostajayrityksen ja ostokohteen muodostaman kokonaisuuden kehittyminen ja uudistuminen. Tutkimusta ohjaavina tutkimuskysymyksinä ovat 1) millaisia motiiveja ilmenee yritysostoissa ostajan ja myyjän näkökulmasta, 2) millaisia tavoitteita yritysostoissa on yhdistämisprosesseille, 3) millaisia keskeisiä piirteitä ostokohteen haltuunotossa ja integroinnissa käytännössä ilmenee, 4) mitä yrityskaupassa uudistuu ja 5) millaisia johtopäätöksiä ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista voidaan tehdä.

Tutkimus toteutettiin pitkittäisenä monitapaustutkimuksena. Teemahaastattelut toteutettiin alkuvuosina 2014 ja 2015. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen sekä tapauskohtaisesti että vertailemalla.

Yritysostoissa kasvun tavoittelu on merkittävä yritysoston motiivi. Useimmissa tapauksissa ostokohde sulautettiin kokonaisuudessaan ostajayritykseen, mutta mukana oli myös esimerkkejä, jossa ostokohde jatkoi omalla nimellään ja yhteistyö oli joko symbioottista tai hallinnoivaa. Tässä tutkimuksessa ostokohteen henkilöstö ja asiakkaat nousevat keskeisimmiksi ostajan tavoittelemissa resursseiksi. Ostokohteen haltuunotto ja integrointi vaikuttaa varsin yksilölliseltä prosessilta.

Raportissa esitetään useita johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia. Yritysosto viestii kasvuyrittäjyydestä. Yrityksen kehittämiseen ja kasvuun liittyviä asiantuntija-, rahoitus- ja muita palveluja tulisikin markkinoida aikaisempaa täsmällisemmin yritysoston lähiaikoina toteuttaneille yrittäjille. Arvonmäärityksen asiantuntijat tulisi valita tapauskohtaisesti riippuen ostokohteen keskeisistä ostajille arvokkaista resursseista. Yritysostoihin liittyy usein ostajayrityksen johtamisen uudistamistarpeita vastaamaan uuden kokonaisuuden tarpeita. Yritysostoa suunnittelevien yrittäjien tulisi valmistua uudistumaan ja uudistamaan johtajuutta jo ennen yritysostoa.

Avainsanat: Yrityskaupat, omistajanvaihdos, haltuunotto, integrointi, strateginen uudistuminen, tapaustudkimus

Yhteystiedot: Juha Tall, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja Kulttuuri, PL 412, 60101 Seinäjoki, juha.tall@seamk.fi

ABSTRACT

Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä 2015. Business takeover and integration – Firm renewal in acquisition. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 111, 90 p.

The main objective of the study is to examine the takeover and integration of the acquisition target business from the perspective of the buyer entrepreneur and firm. Development and renewal of the new firm formed by the acquiring firm and the target business are in the focus of this study. The research questions are the following: 1) what kind of acquisition motives there are from buyer and seller perspectives, 2) what kind of targets in mergers and acquisitions there are for the integration processes, 3) what kind of key characteristics there are in takeovers and integration processes, 4) what renews in acquisitions, and 5) what kind of conclusions it is possible to make about takeovers and business integration processes.

The study is longitudinal multiple case study. Thematic interviews were conducted in the early years of 2014 and 2015. The data was analyzed by using content analysis.

Growth is a significant acquisition motive. In most cases, the target firm was fully merged with the buyer firm. However, there were also examples where target firm used its old name and co-operation with the buyer firm was either symbiotic or holding one. In this study the most valuable resources for the acquiring firms were the human resources or the customers of the target firm. The takeover and integration process varied from case to case.

The report presents a number of conclusions and recommendations. The acquisitions communicate about growth entrepreneurship. Development and growth related business expert services should be specifically marketed for just acquired entrepreneurs. The needed valuation expertise varies from case to case depending what kind of valuable resources there are in target business. Acquisitions are often associated with the renewal needs for buyer firm management. When planning to implement takeover, the firm management should plan to renew the management and leadership practices too.

Keywords: Acquisitions, business transfers, takeover, business integration, strategic renewal, case studies

Contact information: Juha Tall, Seinäjoki University of Applied Sciences, P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland, juha.tall@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	7
1.3 Aikaisempia yrityskauppatutkimuksen tuloksia	8
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen	15
1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....	15
1.4.2 Aineiston analysointi.....	18
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	19
2 TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
2.1 Tapaus A "Palveluyritys"	21
2.1.1 Tapauksen A tarina	21
2.1.2 Tapauksen A analyysi.....	26
2.2 Tapaus B "Kuljetusyritys"	27
2.2.1 Tapauksen B tarina.....	27
2.2.2 Tapauksen B analyysi	31
2.3 Tapaus C "Elintarvikeyritys"	32
2.3.1 Tapauksen C tarina.....	32
2.3.2 Tapauksen C analyysi.....	41
2.4 Tapaus D "Sopimusvalmistaja"	42
2.4.1 Tapauksen D tarina.....	42
2.4.2 Tapauksen D analyysi	47
2.5 Tapaus E "Valmistusyritys"	48
2.5.1 Tapauksen E tarina	48
2.5.2 Tapauksen E analyysi.....	52
2.6 Tapaus F "Kasvuyritys"	53
2.6.1 Tapauksen F tarina	53
2.6.2 Tapauksen F analyysi.....	58
2.7 Tapausten vertailu	59
3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	64
3.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksiset	68
3.3 Ostokohteen liiketoiminnan haltuunoton malli.....	74
3.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	76
LÄHTEET	78
LIITTEET	86

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.	6
KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys.	8
KUVIO 3. Strategisen uudistumisen analyysin viitekehys (Tall 2014).	14
KUVIO 4. Yritysostojen luokittelu strategisen uudistumisen näkökulmasta (Tall 2014).	14
KUVIO 5. Ostajayritysten uudistuminen sijoitettuna yritysostojen luokittelujärjestelmään.	63

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kriittiset menestystekijät yrityksen omistuksen vaihtumisen jälkeen (Gomes ym. 2013).	11
TAULUKKO 2. Yhdistymisprosessien ryhmittely (Haspeslagh & Jemison 1991). ..	12
TAULUKKO 3. Haastattelut.	17
TAULUKKO 4. Tapausten vertailun yhteenveto.	62
TAULUKKO 5. Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset.	69
TAULUKKO 6. Ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin liittyviä toimenpidesuosituksia ja havaintoja ostajayrittäjälle.	70
TAULUKKO 7. Tutkimuksen yleiset johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset.	72
TAULUKKO 8. Haltuunotto-prosessin malli.	75
TAULUKKO 9. Ostokohteen haltuunotossa huomioitavia tärkeimpiä asioita eri näkökulmista.	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityskaupan toteuttaminen voidaan nähdä monivaiheisena prosessina, jonka jokaisessa vaiheessa on omat kriittiset menestystekijänsä. Prosessin monivaiheisuus ilmenee esimerkiksi niin, että käytännössä lopullinen näkemys yrityskaupan onnistumisesta saadaan vasta useita vuosia toteuttamisen jälkeen. Toisaalta pörssiyritysten tekemien yrityskauppojen onnistumista voidaan arvioida heti yrityskaupan jälkeisestä osakkeen kurssikehityksestä tai jopa ennen varsinaisen kaupan toteuttamista annettavan julkisen tiedotteen vaikutuksista ostajayrityksen osakkeen arvoon. Kun huomion kohteeksi otetaan kaikki toteutuneet yrityskaupat, voidaan todeta pienten yritysten yrityskauppojen olevan yleistymässä ja niitä edistäviä palveluprosesseja ollaan kehittämässä (Tall 2014, 2–3).

Yrityksen näkökulmasta arvioituna jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityskauppa tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden muuntaa ja uudistaa yritystä (Haspeslagh & Jemison 1991, 3). Toisaalta yhteiskunnan tasolla elinkeinoelämän dynamiikkaa on mahdollista parantaa vähentämällä yritysten lopettamisten määrää ja lisäämällä yritysten omistajanvaihdosten määrää (Meijaard 2005, 19).

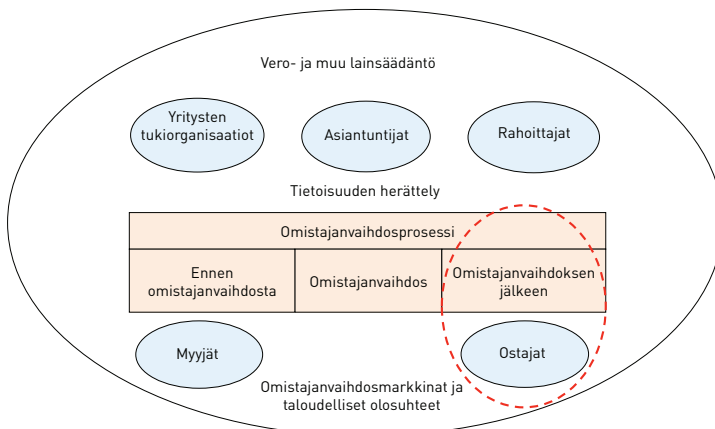
Kasvuyrittäjyyden näkökulmasta katsottuna voidaan sanoa, että yritysostot on nopein tapa etsiä kasvua (Santalainen 2009, 98). Liiketoiminnan kasvattamisen keinovalikoimassa yrittäjällä pitäisikin olla käytössään sekä yrityksen sisäisen kasvun keinot että yrityskauppojen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Pienissä yrityksissä avainhenkilöillä ja heidän tavoitteilla on suuri merkitys. Itse asiassa voidaan sanoa, että yritykset eivät tee yrityksen kasvuun liittyviä päätöksiä, vaan niitä tekevät yrittäjät (esim. Wright & Stigliani 2013, 3–22).

Pienten yritysten yrityskauppojen tarjoamia mahdollisuuksia kasvuyritysten luomisessa on tutkittu varsin niukasti (Tall 2014, 3). Yhtenä syynä tähän voi olla, että tietojen saamista pienten yritysten yrityskaupoista pidetään vaikeana (esim. Hussinger 2010, 62; Laitinen ym. 2011, 16–18). Lisäksi tutkimuksen näkökulmasta arvioituna yrityksen strateginen uudistuminen on saanut suhteellisen vähän huomioita osakseen erillisenä ilmiönä verrattuna yleisempään strategisen muutoksen käsitteeseen (Agarwal & Helfat 2009, 281). Yrityskauppatutkimuksessa laadulliset aineistot ovat harvinaisia ja pienten yritysten yrityskauppatietoja ei löydy tietokanta-aineistoista (Tall 2014, 4). Ainakin yksi aikaisempi tutkimus jopa pitää yrityskaupan jälkeistä integraatiota avoimattomana mustana laatikkona (Stahl & Voight 2008, 173).

Tämän tutkimuksen taustalla on muutamia keskeisiä havaintoja. Ensinnäkin, kansallista elinkeinopoliittista keskustelua hallitsevat uusien yritysten perustaminen, kas-

vuyrittäjyys ja yritysten kansainvälistyminen. Toiseksi, median kautta yrityskaupasta välittyvä kuva suurten yritysten keinona kehittää liiketoimintaa. Kolmanneksi, aikaisemman yrityskauppatutkimuksen havaintojen mukaan kaiken kokoiset yritykset kuitenkin hyödyntävät yrityskauppoja liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattamisessa (esim. Laitinen ym. 2011). Neljänneksi, näyttää olevan yleistä, että yritykset hyödyntävät vain yrityksen sisäisiä kehittämisen ja kasvun keinoja (esim. Varamäki, Heikkilä & Tall 2011). Viidenneksi, haltuunoton ja integroinnin suunnittelu ja johtaminen ovat yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta aikaisemmassa tutkimuksessa todettu ratkaisevan tärkeiksi (Haspeslagh & Jemison 1991, 105; Carr ym. 2004, 161; Stahl ym. 2011, 594).

Yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi kuvastaa yrityskaupprosessin päävaiheita ja yrityskauppojen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä ja tahoja. Yrityskaupprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä. Yrityskaupan toteuttamisen näkökulmasta avain välttämättömät osatekijät ovatkin myyjä, ostaja ja kaupan kohde. Lisäksi yrityskaupprosessien onnistuminen useimmiten edellyttää myös rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Tietoisuuden herättelyllä on mahdollista edistää yrityskaupparmarkkinoiden toimivuutta tuomalla sinne lisää myyjiä ja ostajia ja kaupan kohteita vielä sellaisessa vaiheessa, että liiketoiminta on vireää ja mukana toimintaympäristön kehityksessä. Kuviossa 1 havainnollistetaan tämän tutkimuksen sijoittumista omistajanvaihdosten ekosysteemiin (Varamäki, Tall & Viljamaa 2013b; Moore 1993, 1996; Varamäki ym. 2014). Huomion kohteena on ostokohteena olevan liiketoiminnan haltuunotto ja yhdistäminen ostajayrityksen liiketoimintaan ja näiden kahden edellä mainitun muodostaman uuden kokonaisuuden kehittyminen.



KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.

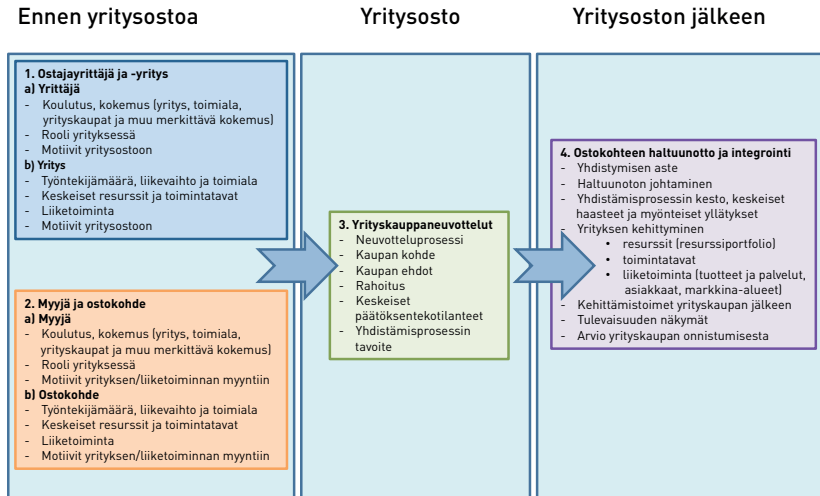
Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hankkeeseen, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia ostokohteen haltuunottoa ja integrointia ostajayritykseen. Tutkimuksen kohteina ovat ostajayrityksen ja ostokohteen muodostaman kokonaisuuden kehittyminen ja uudistuminen. Tutkimusta ohjaavina tutkimuskysymyksinä ovat:

- 1) Millaisia motiiveja ilmenee yritysostoissa ostajan ja myyjän näkökulmasta?
- 2) Millaisia tavoitteita yritysostoissa on yhdistämisprosesseille?
- 3) Millaisia keskeisiä piirteitä ostokohteen haltuunotossa ja integroinnissa käytännössä ilmenee?
- 4) Mitä yrityskaupassa uudistuu?
- 5) Millaisia johtopäätöksiä ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista voidaan tehdä?

Tutkimuksessa ostokohteen haltuunottoa ja integrointia tarkastellaan lähinnä ostajayrittäjän ja ostajayrityksen näkökulmasta. Ennen yritysostoa olevassa vaiheessa tutkitaan ostajayrittäjän ja -yrityksen ominaisuuksia ja motiiveja yritysostoon. Lisäksi selvitetään vastaavia asioita myyjän ja myyjäyrityksen suhteen. Yrityskauppaneuvotteluvaiheessa huomion kohteina ovat neuvotteluprosessin päävaiheet, kaupan kohteen ja ehtojen täsmentyminen, rahoituksen järjestyminen ja yhdistämisprosessille ajatellut tavoitteet. Yritysoston jälkeisessä vaiheessa haltuunottoa ja integrointia tarkastellaan monipuolisesti alkaen yhdistymisen asteesta. Tämän lisäksi tarkastellaan haltuunoton johtamista, yhdistämisprosessin toteutumista, yrityksen kehittymistä ja kehittämistoimia. Lopuksi kiinnitetään huomiota ostajayrityksen tulevaisuuden näkyisiin ja ostajayrittäjän näkemykseen yrityskaupan onnistumisesta. Tutkimuksen viitekehys kokonaisuudessaan on kuvattu oheisessa kuviossa (Kuvio 2).



KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys.

1.3 Aikaisempia yrityskauppatutkimuksen tuloksia

Liiketoimintaympäristön muutosten johdosta nopea strateginen muutos on välttämättömyys monissa yrityksissä ja sen toteuttaminen yrityskaupoilla on houkutteleva vaihtoehto useille yrittäjille (Bower 2001, 101). Yrityskaupat ovat yritysten yksi työkalu järjestää resursseja uudelleen (Capron, Dussauge & Mitchel 1998, 655; Baghai, Smit & Viguierie 2009, 94). Voidakseen luoda pitkäaikaista menestystä yrittäjien on kyettävä toteuttamaan sekä vähittäisiä että mullistavia uudistuksia yrityksissään (Tushman & O'Reilly 1996, 8). Yrityskaupat tarjoavat mahdollisuuksia sekä vähittäisiin että kerralla tapahtuviin merkittäviin muutoksiin (Karim & Mitchell 2000, 1079). Yrittäjän näkökulmasta yrityskaupat voidaan nähdä yrityksen yhtenä keinona hallita muutosta (Peura 1996, 196). Yrityskaupat tarjoavat merkittävän työkalun yrityksen strategiseen uudistamiseen (esim. Teerikangas 2012, 600; Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010, 76; Karim & Mitchell 2000, 1079). Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että toisin kuin ehkä yleisesti oletetaan, pienet yritykset toteuttavat suurimman osa yrityskaupoista (Shi, Sun & Prescott 2012, 201).

Aikaisempien tutkimusten tulosten mukaan yrityskauppojen sanotaan luovan arvoa (esim. Haspeslagh & Jemison 1991; Very & Schweiger 2001; Seth, Song & Pettit 2002) ja tarjoavan mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun (esim. Barkema & Schijven 2008; Uhlaner & West 2008). On myös havaittu, että yritykset ovat kasvattaneet liikevaihtoaan yrityskaupan jälkeen ja yrityskaupat pitäisi entistä enemmän yhdistää yrityksen kehittämiseen ja kasvattamiseen (Varamäki 2007, 93–130). Yrityskaupassa kaupan kohteena on resurssikimppuja, joiden hyödyntämisessä yritys-

kaupan jälkeen on omat haasteensa ja mahdollisuutensa (Tall 2014, 4). Esimerkiksi yrityskauppojen toteuttamisessa näyttää edelleen olevan paljon opittavaa: miten yritykset yhdistävät, siirtävät ja johtavat yrityskaupan jälkeisen liiketoiminnan resursseja (Haleblian ym. 2009, 490). Erilaisten resurssien merkitys ostajalle on aikaisemman tutkimuksen mukaan tapauskohtaisia (Tall 2014, 181).

Yritystoston motiivi ei välttämättä ole yksittäinen tekijä, vaan motiiveja voi olla useita ja ne voivat olla sidoksissa toisiinsa (Angwin 2007, 78). Itse asiassa useiden motiivien yhtäaikaista esiintymistä on yleistä (Tall 2014, 25). Erilaiset ostomotiivit voidaan yhdistää erilaisiin näkökulmiin liiketoimintojen yhdistämisen asteesta ja yhdistämisen aika-aulusta (Schweizer 2005, 1058–1070). Lisäksi on havaittu, että yritystoston motiivit voidaan jakaa todellisiin ja julkisiin motiiveihin (Angwin 2007, 94–97). Liittyen julkisiin motiiveihin samassa tutkimuksessa todetaan vielä, että yleensä yritystoston julkisesti raportoitu seuraus on parantunut taloudellinen tulos. Esimerkkinä yhdestä yksittäisestä yrityksen kasvuun liittyvästä motiivista on kilpailijan ostaminen. Ostajayritys voi kasvaa ostamalla kilpailijan ja hyödyntämällä vahvoja yrityskohtaisia resurssejaan ostokohteen liiketoiminnan kehittämisessä (Capron, Dussauge & Mitchell 1998, 654). Muita esimerkkejä yritystoston syistä ovat toimialan ylikapasiteetin purkaminen, yrityksen toimialueen maantieteellinen laajentaminen, tuotteiden, palvelujen tai asiakasryhmien laajentaminen, toimialan lähentyminen tai tutkimuksen ja tuotekehityksen korvaaminen yritystostoilla (Bower 2001, 94–95). Yrityskaupat voidaankin laajasti tulkita jakaa kahteen ryhmään eli synergiaa ja kasvua tavoittelevat sekä toisaalta tehokkuuden lisäämistä irtisanomisilla, toimialan yhdyntymisellä ja yrityksen osien myymisellä tavoittelevat yrityskaupat (Lambrech & Myers 2007, 809). Aikaisemmassa tutkimuksessa todetaan, että ostajayritysten keskeiset motiivit (Tall 2014, 142) ja ostokriteerit ovat tapauskohtaisia (Tall 2014, 170).

Yritystostostrategioita on ostajayrityksen resurssien näkökulmasta kaksi eli ostajayrityksen resursseja lisäävät ja täydentävät yritystostostrategiat (Wernerfelt 1984, 175). Ensimmäisen mukaan ostajayrityksen pitäisi saada yritystoston myötä lisää resursseja, joita sillä on jo entuudestaan. Toinen vaihtoehto on, että ostajayritys tavoittelee yritystostossa resursseja, jotka yhdistyvät tehokkaasti sillä jo olevien resurssien kanssa. Orgaaninen kasvu ja yrityskauppoja hyödyntävä kasvu vaativat sekä erilaisia resursseja että niiden erilaista käyttämistä niin, että orgaanisessa kasvussa painottuu yrittäjyysosaaminen ja yrityskauppoja hyödyntävässä kasvussa johtajuus ja taloudelliset resurssit (McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006, 189). Yritystostoja hyödyntävällä kasvulla on omat rajansa, sillä epätoivoisesti yritystostoilla kasvava yritys maksaa muita yrityksiä todennäköisemmin ylihintaa ostokohteesta (Kim, Haleblian & Finkelstein 2011, 26). Aikaisemman tutkimuksen mukaan yritystostoihin liittyvät kasvun toteuttamiskeinot ovat yrityskohtaisia (Tall 2014, 168). Toisen mielenkiintoisen havainnon mukaan ostajayritysten tavoitteena on kasvu siitäkin huolimatta, että näkemykset toimintaympäristön tulevaisuuden voivat vaihdella (Tall 2014, 183).

Yrityskauppaprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen (esim. Meijaard 2005, 22–23; Van Teeffelen 2010, 16–23; Varamäki ym. 2012b, 39–40; Tall 2014, 36–40). Toisaalta koko yrityskauppaprosessi voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa oppimisen kohteena voi olla sekä tietty yksittäinen yrityskauppa että yrityskauppaprosessi (Very & Schweiger 2001, 11).

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityskauppojen menestystekijöitä ovat johtamistaito (esim. Lakshman 2011; Gomes ym. 2013), oppiminen (esim. Very & Schweiger 2001; Barkema & Schijven 2008; Chatterjee 2009; Haleblan ym. 2009), kokenut yritysostotiimi (Rovit, Harding & Lemire 2004, 20–21; Aiello & Watkins 2000, 103; Tall 2014, 174), yrityskulttuurien samankaltaisuus (Very ym. 1997), yrityskaupan jälkeisen liiketoiminnan muodostaminen (esim. Haspeslagh & Jemison 1991) ja oston strateginen sopivuus (esim. Haspeslagh & Jemison 1991; Marks & Mirvis 2001; Uhlener & West 2008; Gomes ym. 2013). Yrityskulttuuri on yksi yritystä koossa pitävä voima ja se edistää organisaation yhtenäisyyttä, vallitsevaa luottamusta ja toiminnan ennustettavuutta (Tushman & O'Reilly 1996, 26). Voidaan myös sanoa, että yrityskaupoissa onnistuminen nähdään strategisen täydentävyyden, yrityskulttuurien sopivuuden ja yhdistämisprosessin vuorovaikutuksena (Bauer & Matzler 2014, 284). Toisaalta on väitetty, että yrityskulttuurien eroilla voi olla sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia yrityskaupan onnistumiseen (Stahl & Voigt 2008, 173). Yrityskauppojen menestystekijänä pidetyllä kokeneella yritysostotiimillä on myös kääntöpuoli. On havaittu, että yhdistämisprosessissa suurimman osan henkilöstöstä mielenkiinto pitäisi pysyä päivittäisessä liiketoiminnassa ja sen sujuvuuden varmistamisessa (Carr ym. 2004, 166). Aikaisemmasta tutkimuksesta löytyy myös valmis kuvaus yrityskaupassa onnistumisen kriittisistä menestystekijöistä omistuksen vaihtumisen jälkeen (Gomes ym. 2013, 16–27). Nämä menestystekijät on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kriittiset menestystekijät yrityksen omistuksen vaihtumisen jälkeen (Gomes ym. 2013).

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

On myös havaittu, että yritysostokokemus mahdollistaa yritysoston menestyksellään toteuttamisen jo alusta alkaen (Barkema & Schijven 2008, 697). Toisaalta aikaisemmassa tutkimuksessa nostetaan esiin havainto, että aikaisempien yritysostojen samankaltaisuudella on positiivinen ja erilaisuudella on negatiivinen vaikutus yrityskauppojen onnistumiseen (Haleblian & Finkelstein 1999, 51; Finkelstein & Haleblian 2002, 45; Kuusela 2013, 36–38). Lisäksi on todettu, että yrityskaupkokemuksen karttumisen myötä yritykset mukauttavat organisaatiotaan voidakseen menestyä aikaisempaa paremmin tulevilla yrityskaupoilla (Very & Schweiger 2001, 28). Kokemus useista yrityskaupoista ja niiden jälkeinen hyvä tulos ovat merkkejä siitä, että yritys on aikaisempien kokemusten pohjalta kehittänyt yrityskaupassa onnistumisen vaatimat rutiinit ja että näissä tapauksissa on todennäköisesti odotettavissa uusiakin yritysostoja (Haleblian, Kim & Rajagopalan 2006, 367).

Yhdistymisprosessi edellyttää osaavaa päätöksentekoa jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, jossa uutta tietoa tulee saataville (Haspeslagh & Jemison 1991, 145–168). Ostokohteen liiketoiminnan yhdistämisen suhteen aikaisemmassa tutkimuksessa esitetään erilaisia näkemyksiä. Yhden näkemyksen mukaan yhdistymisprosessin pitäisi alkaa nopeasti, koska johtamisessa ei saisi hukata yrityskaupan tarjoamia mahdol-

lisuuksia tehdä muutoksia (Colombo ym. 2007, 216). Tähän liittyen samansuuntaisia tuloksia on saatu toisessa tutkimuksessa, jossa tärkeimmäksi viestiksi yrityskauppojen johtamiseen nousi se, että liiketoimintojen nopea yhdistäminen yhdessä tehokkaan johtamisen kanssa voivat merkittävästi vaikuttaa yrityskaupan onnistumiseen (Schweizer & Patzelt 2012, 307). Toisen näkemyksen mukaan yritysostoissa onnistumisen kannalta integraation nopeus voi olla erittäin hyödyllistä joissakin tilanteissa ja haitallista toisissa: nopeammin ei aina ole paremmin (Homburg & Bucerius 2006, 361; Bauer & Matzler 2014, 284). Kolmannen näkemyksen mukaan ostokohteissa strategisten muutosten toteuttamisaikataulut ovat tapauskohtaisia (Tall 2014, 183). Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa nousee esiin havainto, jonka mukaan tulisi olla varovainen kritiikittömästi hyväksymään yhdistämisprosessin nopeuden edut (Angwin 2004, 418). Kuten taulukosta 2 ilmenee, yhdistymisprosessit voidaan jakaa ostokohteen itsenäisyyden ja strategisen keskinäisen riippuvuuden asteen mukaan neljään eri ryhmään: säilyttävä, sulauttava, hallinnoiva ja symbioottinen yhdistyminen (Haspeslagh & Jemison 1991, 145–149).

TAULUKKO 2. Yhdistymisprosessien ryhmittely (Haspeslagh & Jemison 1991).

Yhdistymisprosessi	Kuvaus
Säilyttävä	Ostajayrityksen tavoitteena on säilyttää ostokohteen resurssit ja toimintatavat entisellään. Strateginen riippuvuus on matala ja tarve itsenäisyyteen on korkea.
Sulauttava	Täydellinen toimintojen, organisaation ja organisaatiokulttuurien yhteen sulautuminen. Strateginen riippuvuus on korkea ja tarve itsenäisyyteen on matala.
Hallinnoiva	Liiketoimintojen yhdistäminen ei ole tavoitteena. Lisäarvoa tavoitellaan yhteisen johtamisen, rahoituksen tai riskien jakamisen kautta. Sekä strateginen riippuvuus että tarve itsenäisyyteen ovat matalia.
Symbioottinen	Molemmat kaksi organisaatiota säilyvät aluksi, mutta vähitellen ne tulevat kasvavassa määrin toisistaan riippuvaisiksi. Sekä strateginen riippuvuus että tarve itsenäisyyteen ovat korkeita.

Yrityskauppojen yksilöllisyys näkyy esimerkiksi liiketoimintojen yhdistämisen asteessa siten, että lopputulos vaihtelee ostokohteen jatkamisesta itsenäisenä liiketoimintayksikkönä tai ostokohteen yhdistämiseen täysin ostajayrityksen liiketoimintaan (McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006, 191). Toinen mielenkiintoinen yrityskauppojen yksilöllisyyteen liittyvä havainto tulee resurssipohjaisen näkemyksen teoriasta, jonka mukaan tietyllä ostokohteella on erilainen arvo eri ostajille (Wernerfelt 1984, 175). Yrityskaupassa ostokohteella ei ole absoluuttista oikeaa arvoa, vaan se on eri ostajaehdokkaalle eri sen mukaan, miten kukin ostajaehdokkaas aikoo kaupan kohteena olevaa liiketoimintaa hyödyntää pohjautuen ostajan osaamiseen, resursseihin ja kehittämispanostuksiin (Varamäki ym. 2013a, 77). Yrityskaupassa yrityksen arvo on ostaja-kohtainen.

Henkilöstön myönteinen suhtautuminen on yksi tärkeä tekijä tavoiteltaessa onnistunutta muutoksen toteuttamista (Frahm & Brown 2007, 370). Työntekijöillä on sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita yrityskauppojen suhteen (esim. Teerikangas 2012, 608; Teerikangas 2006, 326–329). Joissain tapauksissa työntekijöiden vastustus voi olla jopa yksi suurimmista haasteista yrityskaupassa (Larsson & Finkelstein 1999). Aikaisemman tutkimuksen mukaan ostokohteen henkilöstö tarvitsee tunteen, että heitä tarvitaan uudessa organisaatiossa, että heillä on kehittymismahdollisuuksia uudessa roolissaan ja lisäksi heidän tulee voida luottaa uuteen johtoon ja uusiin vertaisiinsa (Marks & Mirvis 1992, 26–27). Henkilöstössä luottamusta lisäävät erityisesti ostajayrittäjän tarjoama tilanteeseen sopiva toimintamalli, tuen osoittaminen ja yhteisten tavoitteiden yleisen hyväksymisen vaaliminen (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 277). Luottamus edustaa positiivisia olettamuksia toisen osapuolen motiiveista ja aikomuksista (esim. McEvily, Perrone & Zaheer 2003, 93). Aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstön merkitys keskeisenä resurssina tiedostetaan ja tämä otetaan huolellisesti huomioon jo yrityskauppaneuvottelujen aikana ja erityisesti yrityskaupan jälkeisessä vaiheessa (Tall 2014, 179–180).

Ostajayrittäjän yksi vaikeimmista tehtävistä on erilaisten odotusten johtaminen yrityskaupan jälkeen (Haspeslagh & Jemison 1991, 155–157). Ostajayrittäjän keskeisinä huomion kohteina tulee olla koko henkilöstön tunteiden (Graebner 2004, 775) sekä identiteettien yhdistämisen (Bouchikhi & Kimberly 2012, 70) ja identiteetteihin kohdistuvien uhkien johtaminen (Colman & Lunnan 2011, 857). Henkilöstöjohtaminen voi edistää organisaation uudistumista suhtautumalla empaattisesti ja kunnioittaen henkilöstöön (Doorewaard & Benschop 2003, 284).

Yhteydenpitoa asiakkaisiin ja sen merkitystä yritysoston onnistumiselle korostetaan aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Anderson, Havila & Salmi 2001, 585; Öberg 2014, 275; Triplett 2014, 13). Keskeisiä asiakkaan tunteisiin liittyviä ja yrityskauppojen yhteydessä ilmeneviä asiakaskadon syitä ovat tuntemattoman pelko, muutosvastarinta ja aliarvostuksen kokeminen (Triplett 2014, 13). Yksi tapa huolehtia asiakassuhteista yrityskaupassa on tunnistaa asiakkaiden avainhenkilöt ja käydä perusteellisesti heidän kanssaan läpi uusi tilanne (Anderson, Havila & Salmi 2001, 585).

Yrityskaupan myötä ostajalle yllätyksenä tulleita arvokkaita asioita aikaisemman tutkimuksen mukaan ovat esimerkiksi markkinoinnin tehostuminen, tieto toisesta mielenkiintoisesta ostokohteesta, uudet yhteydet rahoittajiin sekä tuotekehitysprosessin vahvistuminen ja nopeutuminen (Graebner 2004, 768–774).

Yrityskaupan yhteydessä ostajayrityksen strategisen uudistumisen analysoimiseksi on rakennettu aikaisemmassa tutkimuksessa resurssipohjaisen näkemyksen, yrityskauppatutkimuksen ja tutkimusaineiston pohjalta oma viitekehys (Tall 2014, 68). Pystyakselilla kuvataan mikä muuttuu ja vaaka-akselilla ovat muutoksen kohteet eli

kohdistuuko muutos ostajayritykseen vai ostokohteeseen (Kuvio 3). Viitekehysten rivien otsikot tulevat resurssipohjaisen näkemyksen teorian keskiössä olevista resursseista ja toimintavoista ja niiden avulla toteuttavasta liiketoiminnasta. Strategian muuttuminen tai muuttumattomuus nousi esiin edellä mainitun tutkimuksen tutkimusaineistosta. Ostokohteen omistuksen vaihtumisen myötä myös strategian toteuttaja ostokohteen osalta vaihtuu. Sarakkeiden otsikkoina olevat ostaja ja ostokohde puolestaan ovat yrityskauppatutkimuksesta esiin nousevia yrityskaupan peruselementtejä. Strategisen uudistumisen analyysin viitekehys auttaa hahmottamaan, mikä yrityskaupan yhteydessä uudistuu, millä tavalla se uudistuu ja mihin, ostajayritykseen vain ostokohteeseen, uudistuminen kohdistuu.

	Ostajayritys	Ostokohde
Resurssit ja toimintatavat	• Miten ostajayrityksen resurssit ja toimintatavat uudistuvat?	• Miten ostokohteen resurssit ja toimintatavat uudistuvat?
Liiketoiminta	• Miten ostajayrityksen liiketoiminta uudistuu?	• Miten ostokohteen liiketoiminta uudistuu?
Strategia	• Miten strategia ja strategiatyöskentely uudistuvat?	

KUVIO 3. Strategisen uudistumisen analyysin viitekehys (Tall 2014).

Ostajayrityksen strategisen uudistumisen näkökulmasta yritysostoille voidaan laatia luokittelujärjestelmä hyödyntäen strategisen uudistumisen analyysin viitekehysten eri tasoja (Tall 2014, 176–178). Strategian tasolla ostajayrityksen strategia ja strategiatyö voivat olla uudistumisen lähteenä, kohteena tai näitä molempia (Kuvio 4). Resurssien tasolla yritysoston kohteena on aina resursseja ja ne siis uudistuvat aina yrityskaupan yhteydessä. Toimintatapojen tasolla ostajayrityksen toimintatavat voivat olla uudistumisen lähteenä, kohteena tai molempia. Aikaisemman tutkimuksen mukaan toimintatapojen uudistuminen yrityskaupassa on tapauskohtaista (Tall 2014, 181). Liiketoiminnan tasolla yritysoston kohteena on aina liiketoimintaa, joten ostajayrityksen liiketoiminta uudistuu joka tapauksessa. Yritysostostrategiat voidaan jakaa resursseja täydentäviin ja resursseja lisääviin strategioihin (vrt. Wernerfelt 1984).

	A. Uudistumisen lähde	B. Uudistumisen kohde
1. Ostajayrityksen strategia		
2. Ostajayrityksen toimintatavat		
	C. Resursseja täydentävä	D. Resursseja lisäävä
3. Yritysostostrategia		

KUVIO 4. Yritysostojen luokittelu strategisen uudistumisen näkökulmasta (Tall 2014).

Yrityskauppoja ja niiden edistämistä voidaan myös tarkastella suhteessa uusiin yrityksiin ja yritysten perustamiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu yritysten omistajanvaihdosten merkityksen työllisyydelle olleen kolme kertaa suurempi kuin uusien perustettujen yritysten (Meijaard 2005, 19). Lisäksi useiden tutkimusten mukaan pienten yritysten yrityskaupat onnistuvat (Varamäki ym. 2012a, 58; Varamäki ym. 2013a, 74–76; Tall 2014, 173). Euroopan komissio näkee yrityskaupoilla keskeisen roolin dynaamisessa taloudessa yrityskauppojen ohjatessa tuottavia resursseja tehokkaaseen käyttöön (CSES 2013, 63).

1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta, jonka pääasiallisena tarkoituksena on yleensä lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei niinkään selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16). Parhaimmillaan laadullinen tutkimus on tutkiessaan todellisia ihmisten ja organisaatioiden tapoja tehdä asioita (Stake 2010, 2). Laadullinen aineisto on usein monipuolista ja kokonaisvaltaista (Miles 1994, 10). Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa on moniulotteinen ja yritysکوhtainen ilmiö, josta tietojen saamisessa laadullisen tutkimuksen keinot ovat käyttökelpoisia.

Tutkimus toteutettiin pitkittäisenä monitapaustutkimuksena hyödyntäen teema-haastatteluja. Tapaustutkimusta pidetään parhaana tapana täsmentää yleistä teoriaa ja mennä tehokkaasti mukaan monimutkaisiin tilanteisiin (Stoecker 1991, 109). Tapaustutkimuksen ensisijainen tehtävä on olla kiinnostavaa ja sen tulee osoittaa riittävästi todisteita (esim. Myers 2009, 83). Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden pitää mielessä kokonaisvaltaiset ja merkitykselliset tuntomerkit todellisen elämän tapahtumista (Yin 2009, 4). Tapaustutkimuksen juoni rakentuu paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle (Peltola 2007, 111–112). Monitapaustutkimuksessa tapausten ideaalista määrää ei ole, mutta yleensä lukumäärät 4–10 toimivat hyvin (Eisenhardt 1989, 545). Aineistoa täytyy olla rajallinen määrä, jotta aineiston analyysi olisi tehokasta (Silverman 2008, 8). Yritykset ja yrityskaupat ovat yksilöllisiä. Tutkimuksen tulos on rikkaampi, jos tutkittavia tapauksia on useampia kuin yksi. Analyysin kohteena olevaa aineistoa kerätty kahdella eri haastattelukierroksella noin vuoden aikana ja näin ostokohteen liiketoiminnan haluttuunottoa on voitu seurata.

Tutkimuskohteiden valinta vaikuttaa merkittävästi laadulliseen tutkimukseen (Coyne 1997, 623). Tutkimuksen kohteiden valintastrategioita laadullisessa tutkimuksessa on useita (esim. Morse & Niehaus 2009, 63–76; Krippendorff 2004, 113–120).

Mukavuusotoksessa hyödynnetään saatavilla olevia ja kriteerit täyttäviä tapauksia. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteet eli ostajayritykset ja ostokohteet löydettiin julkisuudessa olleiden yrityskauppatietojen pohjalta. Lisäksi valintakriteerinä oli, että ostajayrityksen tai ostokohteen tulee olla pienyritys. Pienellä yrityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yritystä, jossa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Tutkittavia tapauksia tähän tutkimukseen löytyi yhteensä kuusi yritystä.

Tapaustutkimuksen tutkimusaineistot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: olemassa olevat aineistot ja nimenomaisesti kyseessä olevaa tutkimusta varten kootut aineistot (Eriksson & Kovalainen 2008, 125–127). Tiettyä tutkimusta varten kootut aineistot lisäävät laadullisen tutkimuksen rikkautta ja luotettavuutta, koska sellaiset aineistot ovat ainutlaatuisia tutkimusaiheen näkökulmasta (Myers 2009, 122). Tässä tutkimuksessa käytettiin tätä tutkimusta varten koottua aineistoa. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla ostajayrittäjiä, joista tosin yhden roolia voisi kuvata lähinnä toimitusjohtajaksi. Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin pääasiassa keväällä 2014 ja toinen noin vuotta myöhemmin eli keväällä 2015. Lisäksi yhdessä tapauksessa oli mahdollista haastatella myös ostajayrityksellä ja ostokohteella jo ennen yrityskauppaa asiakkaana olleen yrityksen edustajaa sekä ostajayrityksen ja ostokohteen henkilöstön edustajaa. Menettelyllä haluttiin tavoitella 360-kuvaa yrityskaupasta eli miten asiakkaat ja henkilöstö kokevat yrityskaupan.

Pienten yritysten tutkimuksessa yleisin aineiston hankkimistapa on haastattelut (Curran & Blackburn 2001, 79). Haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tutkimuksen näkökulmasta haastattelu on sitä parempi, mitä kiinnostavampi tarina sen avulla saadaan (Myers 2009, 121). Haastattelun yksi etu on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskusteluja haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastatteluja toteutui yhteensä 17 kappaletta (Taulukko 3). Haastatteluja oli toteuttamassa kaksi tutkijaa hyödyntäen samaa teemahaastattelurunkoa. Menettely mahdollisti osaltaan tutkijatriangulaation hyödyntämisen tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa. Pitkittäisyyden taustalla oli toisaalta tavoite päästä haastattelemaan yrityskaupan toteuttamisessa keskeisessä roolissa olevaa henkilöä ja toisaalta haluttiin saada tutkimusaineistoa ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista sen jälkeen kun niistä oli jo ennättänyt kertyä kokemusta.

TAULUKKO 3. Haastattelut.

Tapaus	Haastateltava	Päivämäärä	Paikka	Kesto
Case A	Ostajayrittäjä A	8.4.2014	Seamk, FramiF	1 h
	Ostajayrittäjä A	16.6.2015	Seamk, FramiF	20 min.
Case B	Ostajayrittäjä B	9.4.2014	Seamk, FramiF	50 min.
	Ostajayrittäjä B	2.6.2015	Seamk, FramiF	20 min.
Case C	Ostajayrittäjä C	25.4.2014	Yrityksen toimitilat	1 h 5 min.
	Ostokohteen C asiakas	9.9.2014	Asiakkaan toimitilat	15 min.
	Yrityksen C työntekijä	11.9.2014	Yrityksen toimitilat	35 min.
	Yrityksen C asiakas	11.9.2014	Asiakkaan toimitilat	20 min.
	Ostokohteen C työntekijä	11.9.2014	Ostokoht. toimitilat	20 min.
	Ostajayrittäjä C	21.4.2015	Yrityksen toimitilat	20 min.
Case D	Ostajayrittäjä D	14.4.2014	Yrityksen toimitilat	40 min.
	Ostajayrittäjä D	7.11.2014	Yrityksen toimitilat	20 min.
	Ostajayrittäjä D	16.4.2015	Yrityksen toimitilat	15 min.
Case E	Ostajayrittäjä E	21.8.2014	Yrityksen toimitilat	45 min.
	Ostajayrittäjä E	3.6.2015	Yrityksen toimitilat	20 min.
Case F	Ostajayrittäjä F	18.2.2015	Yrityksen toimitilat	35 min.
	Ostajayrittäjä F	22.4.2015	Yrittäjän kotona	25 min.

Yleisesti tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: määrämuotoiset tai vapaamuotoiset haastattelut ja teemahaastattelut (esim. Fontana & Frey 2000, 645–646; Myers 2009, 123–125), joista laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä haastattelumuotoja ovat kaksi jälkimmäistä ryhmää (Lee & Lings 2008, 217–218). Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (esim. Myers 2009, 124; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun kysymykset esitetään loogisessa järjestyksessä (Morse & Niehaus 2009, 92). Tässä tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa käytettiin neljää eri teemahaastattelurunkoa eri tilanteissa. Ostajayrittäjille oli omat versiot ensimmäisen ja toisen kierroksen haastatteluissa. Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelu jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosneuvottelut ja omistajanvaihdoksen jälkeen (Liite 1). Tutkimuksen kohteina olivat ostajayritys ja ostokohde. Aluksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan itsestään ja ostajayrityksestä. Tämän jälkeen tarinassa siirryttiin myyjään ja ostokohteeseen. Ensimmäisen vaiheen lopuksi huomion kohteeksi otettiin ostajan ja myyjän motiivit ja tavoitteet yrityskaupalle. Omistajanvaihdosneuvotteluihin liittyen tarinan

kohteena olivat esimerkiksi kuvaus neuvotteluprosessista ja sen päävaiheista sekä neuvotteluosapuolista. Ensimmäisen haastattelukierroksen viimeisessä vaiheessa pyydettiin kertomaan ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista sekä kehittämistoimista. Haastattelun lopuksi kysyttiin haastateltavan näkemystä yrityksen ja omasta tulevaisuudesta sekä arviota omistajanvaihdoksen onnistumisesta.

Toisen haastattelukierroksen haastattelu jakaantui kahteen vaiheeseen eli tilanne ostajayrityksessä haastattelu hetkellä ja tulevaisuuden näkymät. Painopisteinä olivat ostokohteen haltuunoton ja integroinnin edistyminen sekä yrityksen tulevaisuuden näkymät ja kehittämistoimet jatkossa (Liite 2). Toisen haastattelukierroksen haastattelut olivat kestoltaan ensimmäistä kierrosta lyhyempiä. Kaikkien tapausten osalta toisen haastattelukierroksen aineisto täydensi ensimmäisen haastattelukierroksen aineistoa ja kahdessa tapauksessa ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Näissä tapauksissa varsinaisesti ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin liittyvää aineistoa saatiin vasta toiselle kerralla.

Yhden ostajayrityksen osalta oli mahdollista yrittäjän luvalla ja myötävaikutuksella haastatella myös asiakkaita ja henkilöstön edustajia. Haastateltavaksi saatiin yksi ostajayrityksen asiakkaana ollut yrittäjä ja yksi ostokohteen asiakasyrittäjä. Asiakkaiden osalta teemahaastattelu jakaantui kolmeen eri vaiheeseen: ennen tiedonsaamista omistajanvaihdoksesta, tietojen saaminen omistajanvaihdoksesta ja tiedonsaamisen jälkeen. Tämän osatutkimuksen kohteena olivat omistajanvaihdoksessa mukana olleen yrityksen asiakasyrityksen näkemykset ja kokemukset omistajanvaihdoksesta ja sen vaikutuksista (Liite 3). Tässä yhdessä 360-tutkimuksen kohteena olleessa tapauksessa henkilöstön edustajille oli oma teemahaastattelurunko, joka asiakkaille käytetyn lomakkeen tavoin jakaantui kolmeen eri vaiheeseen: ennen tiedonsaamista omistajanvaihdoksesta, tietojen saaminen omistajanvaihdoksesta ja tiedonsaamisen jälkeen (Liite 4). Tässä osatutkimuksessa painopisteinä olivat henkilöstön näkemykset ja kokemukset omistajanvaihdoksesta.

Case-tarinat lähetettiin sähköpostitse haastateltaville validoitaviksi. Haastatteluaineiston pätevyys liittyy haastatteluaineiston totuudenmukaisuuteen (Kvale 1996, 236–237). Validoinnin yhteydessä kahta tarinaa (B ja F) täsmennettiin haastateltavilta saatujen huomioiden mukaisesti. Kaikki tarinat ovat haastateltavien oikeiksi vahvistamia eli validoimia.

1.4.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettiin tapauskohtaiset case-tarinat hyödyntäen haastatteluaineistoa ja niiden litterointeja. Tämän jälkeen toteutettiin tapausten välinen vertailu. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi

muuttaa tutkimusaineiston tuloksiksi ja päätelmiksi (Patton 2002, 432). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–120). Tämän tutkimuksen analyysi on lähinnä teoriaohjaavaa. Analyysin lähtökohtina ovat sekä tutkimusaineisto että aikaisemman tutkimuksen teoriat. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan ja teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–117). Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka pyrkii parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen.

Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi ovat keskeisessä asemassa tulosten hyödyntämisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan kuvata yrityksen uudistumista tutkimuksen kohteissa analyttisesti ja huomioiden mahdollisimman huolellisesti kaikki oleelliset asiat. Tutkimustulosten yleistettävyyden osalta on muistettava, että tutkittavia tapauksia on kuusi. Tutkimus kertoo yrityksen uudistumisesta näissä tapauksissa ja niiden yleistämiseen on suhtauduttava tällä varauksella.

Tutkimusten luotettavuus voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vakaus, toistettavuus ja tarkkuus (Krippendorff 2004, 214–216). Tutkimus ja sen tulokset ovat vakaita, jos toinen tutkija analysoi tekstiaineiston samalla tavalla ja päätyy samoihin tuloksiin. Tulokset ovat toistettavia, jos kaksi tutkijaa käyttää samoja analyysimenetelmiä ja analyysin yksiköitä ja päätyy samoihin tutkimustuloksiin. Tutkimus on tarkka, jos samoja menetelmiä hyödyntäen kootuista aineistoista saadaan samat tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen vakautta ei erikseen ole testattu. Se olisi mahdollista esimerkiksi antamalla litteroinnit toiselle tutkijalla, jotta hänkin voisi analysoida tekstiaineiston. Toistettavuus ja tarkkuus olisi mahdollista testata tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen mahdollistamiseksi tutkijan velvollisuus on dokumentoida tutkimuksen kulku ja havainnollistaa, että luokittelu on tapahtunut johdonmukaisesti (Silverman 2010, 290). Tämän tutkimuksen dokumentointi mahdollistaa johdonmukaisuuden tarkistamisen. Case-tarinat ovat mukana tutkimusraportissa ja haastattelunauhoja ja litterointeja säilytetään tutkimusraportin julkaisemisen jälkeen.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet, aikaisempia tutkimustuloksia sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi on tutkimuksen kohteena olleiden tapausten kuvaukset tapaustarinan muodossa ja esitetään tapauskohtaiset analyysit. Tapaustarinat etenevät tutkimuk-

sen viitekehyksen ja sen pohjalta laadittujen teemahaastattelurunkojen mukaisesti. Tarinnan aluksi kuvataan ostajayrittäjää ja -yritystä sekä myyjää ja ostokohdetta. Seuraavaksi kerrotaan yrityskauppaneuvotteluista. Tämän jälkeen tarina etenee yritystösoston jälkeiseen aikaan ja haltuunottoon ja integrointiin. Tarina jatkuu vielä arviolla yrityskaupan onnistumisesta ja mahdollisilla haastatteluaineistosta nousevilla ehdotuksilla johtopäätöksiksi. Toisen luvun lopussa on tapausten vertailu. Kolmannessa luvussa on yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja toimenpidesuosituksien tulosten pohjalta sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

2.1 Tapaus A ”Palveluyritys”

2.1.1 Tapauksen A tarina

Ostajayrittäjä ja ostajayritys

Ostajayrittäjällä on runsaasti aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Tässä nykyisessä roolissa hän on toteuttanut viisi yritysostoa viimeisen puolen vuoden aikana ja jo aikaisemmin hän on ollut mukana yhden yrityksen myynnissä ja neljässä yritysostossa. Nyt toteutettujen yritysostojen motiivina on ollut kasvu ja lähinnä erityisesti asiakasmäärän kasvu. Ostokohteen mukana tulee asiakkaita, osaavaa henkilöstöä, ja sitten muutakin tavaraa, jota on tavallaan pakko ottaa vastaan, vaikka ei olisi tarvetta. Yritysostoja edelsi kova orgaanisen kasvun aika vuosina 2009 – 2013.

”No siinä on tietysti muutamia päämotiiveja eli tuota ihan ensimmäisenä on se kasvu.”

Myyjät ja ostokohteet

Kaikki ostokohteet olivat yli 10 vuotta alalla toimineita hyvämaineisia yrityksiä. Yksi ostokohde oli peräti 40 vuotta alalla toiminut yritys. Myyjät halusivat luopua yritystoiminnastaan. Luopumisen syynä oli eläkeikä tai myyjät halusivat muuten luopua yrityksestä. Yksi myyjä halusi jatkaa samalla toimialalla, mutta oli väsynyt yrittäjän arkeen. Toisella oli puolestaan selkeät suunnitelmat askelmerkkeineen siirtyä toiselle toimialalle.

”Ne on kaikki yli kymmenen vuotta alalla toimineita hyvämaineisia yrityksiä... Ne jotka ovat kauan pysyneet alalla, niillä on kaksi semmoista asiaa, mitkä ovat tulevaisuuttakin varten hyviä. Ensimmäinen on se, että heillä on pääsääntöisesti varmaan tehty työ niin, että heidän asiakkaat ovat pysyneet, koska heillä on töitä... Toiseksi, he ovat osanneet hinnoitella heidän palvelun niin, että sillä pysyy hengissä.”

Näiden esimerkkien pohjalta luopumisen tuskasta voidaan tunnistaa neljä keskeistä vaihetta: oman elämäntyön hinnoittelu, asiasta kertominen toisille, vallasta luopuminen ja vastuusta luopuminen. Näiden vaiheiden läpikäymisen jälkeen yrityksen myyjän henkinen tuska yleensä helpottaa! Tämän ostajayrityksen osalta kaikissa tapauksissa myyjät olivat ensimmäistä kertaa myymässä yritystään.

”Hinnan sanominen elämäntyölleen... Se on ensimmäinen kysymys... Sitten se rupeaa helpottamaan, kun tulee se, että... oikeasti ei ole vastuuta siitä, että onko niillä miehillä kuukauden päästä... leipää pöydässä.”

Yrityskauppaneuvottelut

Ostaja pitää toteutuneita yrityskauppaneuvotteluja helppoina. Ostokohteeseen ja sen tilinpäätösaineistoon tutustuminen kesti yleensä noin tunnin, jonka jälkeen ostajalle muodostui riittävän selkeä kuva sekä ostokohteesta että sen arvosta. Neuvottelujen aikana merkittäväksi haasteeksi muodostui myyjän kokemus elämäntyöstä luopumisen tuska ja siihen liittyvät asiat. Näin ollen vanhalla yrittäjälle oli joskus annettava aikaa sulatella ajatusta yrityskaupan toteuttamisesta.

”Nämä kaikki yritykset olivat kokoluokaltaan sellaisia, että kun kymmenen minuuttia katsoi papereita, käveli tallin läpi... ja katsoi sopimuslaskutuksen yhteenvedon... sen kuvan siitä yrityksestä pystyi muodostamaan tunnissa.”

Ostajalla oli yrityskaupoissa mukana yritysostotiimi, johon hänen itsensä lisäksi kuuluivat kirjanpitäjä, pankin asiantuntija ja kauppakirjojen laatija (tilintarkastaja-juristi-ekonomi, kokenut kauppakirjojen laatija). Asiantuntijapalveluihin investoitiin noin 1000 €/yrityskauppa.

”Minulla on ollut tässä mukana... tietysti kirjanpitäjä... joka on avannut ne yritykset noin niin kuin numeropuolelta. Rahoituksen puolesta on tietysti pankki ollut katsomassa omaa osaansa... ja henkilö tai yritys, joka tekee kauppakirjoja.”

Toteutustapana on ollut sekä osake- että liiketoimintakauppoja. Kolme yrityskauppa toteutettiin samana päivänä.

”Se oli aivan päivän selvä asia, että ne kaikki kolme yrityskauppa oli pakko tehdä samana päivänä.”

Yritysostoista tiedottamista piti pohtia tarkkaan. Ostopäätökset perustuivat taloudellisiin tunnuslukuihin, ostokohteiden asiakaskunnan haluttavuuteen ja myyjän näkemykseen, että henkilökunta haluaa siirtyä uuden omistajan palvelukseen.

”Myyjä sai vakuutettua minut, että heidän olemassa oleva henkilökunta haluaa siirtyä meille... Sehän olisi ollut liiketoiminnallinen itsemurha ostaa tuommoinen määrä kohteita... Ne ihmiset, jotka niitä on hoitanut, olisi kadonnut yhtäkkiä... Sitähän ei olisi saanut pyörimään millään.”

Haltuunotto ja integrointi

Yrityskaupan toteuttamisen jälkeen ensimmäisten toimenpiteiden joukossa on aina ollut henkilöstön informoiminen. Ostokohteen henkilöstön näkökulmasta yrityskaupasta ja sen seurauksista on tiedotettu kolmivaiheisesti. Ensinnäkin, myyjä on keskustellut oman henkilöstönsä kanssa. Tämä tilaisuus on pidetty ostokohteen tiloissa.

Toiseksi, myyjä ja ostaja yhdessä ovat keskustelleet kaupan kohteeseen kuuluneiden henkilöiden kanssa. Tämä on tapahtunut ostajayrityksessä. Kolmanneksi, ostaja on keskustellut ostokohteen mukana siirtyneiden henkilöiden kanssa henkilökohtaisesti tilanteesta. Nämäkin keskustelut on sitten käyty jo ostajayrityksen toimitiloissa. Käytännössä ostokohteiden henkilöstölle tehtiin henkilökohtaiset uusien työtehtävien omaksumissuunnitelmat. Sen sijaan ostajayrityksen henkilöstölle annettiin totutun tavan mukaisesti kaikille kuukausi aikaa opetella uusien asiakkaiden palvelu. Yrityskulttuureissa on eroa, ja niillä on merkitystä myös pienten yritysten yrityskau-poissa.

”Kun henkilö tulee eri kokoiseen yritykseen töihin... ne toimintatavat on pakko olla vähän erilaiset... niin sen henkilön sopeutuminen on se juttu siinä.”

Ostokohteen asiakkaiden näkökulmasta katsottuna ostaja on ollut yhteydessä henkilökohtaisesti kaikkiin asiakkaisiin. Myyjäyrittäjien hallussa oleva tieto siirrettiin ostajayrityksen johtamisjärjestelmiin. Kaikki ostokohteet on yhdistetty 100%:sti ostajayritykseen. Käytännössä ostokohteiden integrointi ostajayritykseen näyttää kestävän noin puoli vuotta.

”Meidän palvelupäällikkö istui koneella ja avasi aina yhden kohteen ja sitten kirjoitettiin siitä yrittäjän päästä tulevaa tietoa ylös kohteen rekisteriin.”

Yrityskauppojen jälkeen on ostajayrityksessä käynnistynyt hallitustyöskentely, ja hallituksessa on mukana nyt yksi ulkopuolinen jäsen yrittäjän itsensä lisäksi. Ostajayrityksessä jatkuu johtoryhmätyöskentely. Noin vuoden aikana toteutettujen yritysostojen myötä ostajayrityksen liikevaihto kasvaa yli 50 %. Orgaanisen ja yritysostojen hyödyntävän kasvun seurauksena sekä ostajayrityksen rakenne että ostajayrittäjän toimenkuva ovat uudistuneet.

”Jos miettii sitä omaa toimenkuvaa... niin on joutunut niin kuin itsellensä määrittämään uuden toimenkuvan kokonaan... Nyt et mene tekemään sitä kivaa työtä.”

Orgaaninen kasvu pystyttiin rahoittamaan ostajayrityksen kassasta, mutta yritysostojen toteuttamiseen tarvittiin lainarahoitusta. Kasvun myötä yrityksen ohjausjärjestelmät on vaihdettu ja samoin tilitoimisto. Jatkossa on ajatuksena keskittyä orgaaniseen kasvuun ja yrityksen sisäisten toimintojen tehostamiseen.

”Kaikki kasvaminen ennen näitä yrityskauppoja on tehty tulo-rahoituksella, että nyt vasta niin kuin mentiin lainan puolelle.”

Haltuunotto ja integrointi on kolmen yhtä aikaa toteutetun yritysoston osalta mennyt hyvin kahdessa tapauksessa kolmesta. Ostajayritysten palvelut ja niiden hinnoittelu-perusteet ovat asiakkaille selvinneet. Toisten tavoille oppiminen on ollut molemmin-

puolista. Yhteistyö ostajayritykselle yritysostojen myötä tulleiden uusien asiakkaiden kanssa on ollut sujuvaa. Yhdessä tapauksessa 75 % asiakkaista on hävinnyt. Tilanteelle ei voi mitään ja sen kanssa on vain eletävä.

”Asiakkaat ovat pysyneet... Asiakkaat ovat tottuneet meihin ja meidän toimintatapoihin. Ja me ollaan opittu asiakkaiden erityistoiveet.”

Ostokohteiden henkilöstö on oppinut ja omaksunut ostajayrityksen toimintatavat. Aivan kaikki henkilöt eivät ole ostajayrityksen palvelukseen jääneet, mutta ostajayrityksen palvelukseen jääneiden kanssa yhteistyö sujuu hyvin. Uusien toimintatapojen omaksuminen oli siihen tarvittavan ajan suhteen yksilöllistä. Ostajayrittäjän oman arvion mukaan tavoitteeseen päästiin nopeimmillaan yhdessä kuukaudessa ja viimeisetkin oppivat ostajayrityksen toimintatavat puolen vuoden aikana. Tarvittavaan aikaan keskeisesti vaikuttaneita tekijöitä olivat ostokohde ja kuinka kauan henkilö oli ollut ostokohteen palveluksessa eli kuinka suuri ero toimintatavoilla oli ja kuinka syvällä vanha toimintatapa itse kullakin oli.

Liiketoiminnan uudistumisessa lähinnä asiakkaat ovat olleet aloitteellisia. Yrityksen nykyiset monipuoliset resurssit mahdollistavat asiakkaiden erikoisiinkin tarpeisiin vastaamisen. Ostajayrityksen kahdesta nykyisestä liiketoiminta-alueesta toisen osalta markkinat ovat muuttuneet kylläisiksi ja jaetuiksi. Toinen liiketoiminta-alue sen sijaan näyttää olevan kasvussa. Ostajayrityksen näkökulmasta mielenkiintoisia uusia asiakkaita ei oikeastaan ole tarjolla.

”Asiakkailla on ollut tarve... Meillä on ollut kalusto olemassa, mutta me ei ole ennen tehty niitä, koska resurssi on ollut sen verran pieni. Nyt kun on isompi resurssi niin pystytään tuollaisia haasteellisempiäkin kohteita ottamaan. Isossa resurssissa on monenlaista osaajaa. Ammattitaito on monipuolisempi, niin niitä pystytään tekemään.”

Toista haastattelua tehtäessä ostajayrityksessä on saavutettu yhtenäiset toimintatavat ja asiakaspalvelun kulttuuri. Ajankohtaisena haasteena on saada yritys myös näkyväksi yhtenäisenä. Koneet ja kalusto on nyt vaihdettu kokonaisuudessaan ostajayrityksen näköiseksi.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Yrityksen sidosryhmiltä saatu palaute toteutuneista yritysostoista on ollut positiivista. Yrityskaupat ovat olleet yhtä poikkeusta lukuun ottamatta erittäin onnistuneita (5, asteikolla 1–5). Liikevaihto ja kannattavuus ovat kehittyneet tavoitteiden mukaisesti. Sen sijaan henkilöstön yhdistämisessä on ollut haasteita johtuen yrityskulttuurien eroista (3).

”Omistajanvaihdokset ovat menneet sen mukaan, miten minä olen ne ajatellut.. Yhdistämisprosessit ovat olleet vähän hankalampia, mitä ajattelin... Eri kulttuuri siitä työn tekemisen tavasta... Siellä on tullut ehkä se ison yllätys minulle.”

Jos yhden myyjän myöhemmin ilmennyt menettely olisi ollut tiedossa jo yrityskauppaneuvottelujen aikana, ei sitä kauppaa olisi toteutettu lainkaan. Ostajayrittäjä epäilee, että myyjällä oli itse asiassa jo tuolloin valmis suunnitelma siirtyä toisen yrittäjän palvelukseen ja aloittaa työntekijän roolissa kaupan kohteena olleen liiketoiminnan jatkaminen. Ostajayrittäjän näkökulmasta asian tekee kiusalliseksi se, että liiketoiminta perustui kaupan kohteeseen kuuluneisiin asiakkaisiin ja heidän houkutteluun jatkamaan yhteistyötä myyjän kanssa. Yrityskauppaneuvottelujen näkökulmasta asian tekee erityisen mielenkiintoiseksi kaksi yksityiskohtaa. Ensinnäkin, ostajayrittäjä on edelleen ja perustellun tuntuisesti sitä mieltä, että suunnitelman selville saaminen olisi ollut suhteellisen mahdotonta, vaikka neuvottelujen aikana olisi kuinka yrittänyt perehtyä myyjään ja hänen julkisesti esiin tuomiin suunnitelmiinsa. Toiseksi, sopimusteknisesti asian estäminen tuntuu edelleen mahdottomalta. Todellisen suunnitelman paljastuminen olisi luonnollisesti aiheuttanut ostajan vetäytymisen yrityskauppaneuvotteluista ja yritysosto olisi jäänyt toteuttamatta. Tämän yhden myyjän osalta ostajayrittäjä joutuu toteamaan, että luotti liikaa jo yli kymmenen vuotta tuntemaansa henkilöön. Ilmeni, että julkisesti lausuttu motiivi siirtyä toiselle toimialalle poikkesi merkittävästi todellisista motiiveista. Myyjä halusikin kertaalleen muuttaa rahaksi luomansa liiketoiminnan, siirtyä toisen yrittäjän palvelukseen ja jatkaa täsmälleen samaan liiketoimintaa yhteistyössä vanhojen asiakkaidensa kanssa. Tämän yritysoston osalta myyjän etiikkaa on ostajayrittäjän vaikea pitää hyväksyttävänä.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Yrityskauppakokemus mahdollistaa usean yritysoston yhtäaikaisen toteuttamisen onnistuneesti.

Tämän ostajayrityksen osalta kolmen yritysoston valmistelu yhtäaikaisesti onnistui. Vaikka monista neuvotteluista seuraa ylimääräisiä haasteita, kuten esimerkiksi niiden käynnissä olemisen luottamuksellisuuden vaaliminen, näyttäisi siltä, että esimerkiksi synergiaedut asiantuntijoiden hyödyntämisessä ovat merkittäviä. Lisäksi ostajalla on tässä tapauksessa edelleen epäily siitä, että yhtäaikainen toteuttaminen oli itse asiassa ainoa vaihtoehto toteuttaa nämä kyseessä olleet omistajanvaihdokset.

2. Ostokohteeseen kuuluva henkilöstö vaatii erityistä huomiota osakseen.

Yrityskulttuuri ja toimintatavat näyttävät tässä tapauksessa yrityskohtaisilta. Tässä tapauksessa ostokohteet yhdistettiin kokonaan ostajayritykseen. Lähtökohtaisesti tavoitteena oli, että ostokohteen työntekijät jatkavat ostajan palveluksessa.

Yhdistäminen tapahtui välittömästi yritystoston toteutumisen yhteydessä, joten ostajayrityksen toimintatavat otettiin käyttöön välittömästi ja kaikkien uuden kokonaisuuden työntekijöiden oli pystyttävä asiakkaan näkökulmasta normaaliin asiakaspalveluun.

3. Organisen kasvun rahoittaminen voi onnistua yrityksen omalla rahoituksella, mutta yritysostojen rahoittaminen vaatii todennäköisesti ulkopuolista rahoitusta.

Ainakin tämän ostajayrityksen osalta oli orgaaninen kasvu onnistuttu rahoittamaan tulorahoituksella, mutta yritysostojen kohdalla se ei enää onnistunut, vaan niiden toteuttamiseen vaadittiin ulkopuolista rahoitusta.

4. Myyjän todellisten motiivien selvittäminen on yrityskauppaneuvottelujen yksi keskeinen haaste.

Yrityskauppa sinällään ja kohdeyrityksen haltuunotto ja integrointi saattavat onnistua hyvin, mutta myyjän ilmestyminen työntekijän roolissa palvelemaan samoja vanhoja asiakkaitaan muuttaa ratkaisevasti yritystoston tulosta. Jos myyjän todelliset motiivit olisivat olleet ostajayrittäjän tiedossa, ei yrityskauppaa olisi toteutettu lainkaan. Ostajan näkökulmasta yritysostossa on erittäin keskeistä, että hänen tiedoksi annettavat ja todelliset myynnin motiivit ovat samat. Tässä tapauksessa ostajayrittäjä ei olisi halunnut olla missään tekemisissä vilpillisesti toimivan myyjäyrittäjän kanssa.

2.1.2 Tapauksen A analyysi

Ostajayrittäjällä oli merkittävästi aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Tapauksessa A ostajayrityksen keskeisimpänä tavoitteena oli kasvaa hyödyntämällä yritysostoja ja tämä tavoite myös saavutettiin. Myyjien, joita oli tässä tapauksessa useita, motiivit olivat eläkkeelle jääminen, siirtyminen toiselle toimialalle tai väsymys yrittäjän arkeen. Ostojen kohteena oli lisää samanlaisia resursseja kuin mitä ostajayrityksellä jo oli. Erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat ostokohteiden henkilöstä ja asiakkaat.

Yrityskauppaneuvotteluja ostajayrittäjä luonnehtii lähinnä helpoiksi. Tosin oman aikansa ne ottivat. Yrityskauppojen rahoitus vaati lainarahoitusta. Tapauksen A yksi erityispiirre oli, että yrityskauppaneuvotteluja käytiin yhtä aikaa usean potentiaalisen ostokohteen kanssa.

Kaikki ostokohteet sulautettiin kokonaisuudessaan ostajayritykseen. Henkilöstöä informoitiin heti kun se oli yrityskaupan toteuttamisen puolesta mahdollista. Lisäksi asiakkaille tiedottamisesta ostajayrittäjä huolehti henkilökohtaisesti. Toteutettujen yrityskauppojen jälkeen ostajayrityksen liikevaihto ja kannattavuus ovat kehittyneet tavoitteiden mukaisesti. Ostokohteiden henkilöstön yhdistäminen on noussut keskei-

seksi haasteeksi ja taustalla on lähinnä erot yrityskulttuureissa. Ostajayrityksen toimintatavat poikkeavat ostokohteiden toimintatavoista ja niiden oppimiseen tarvittava aika on yksilöllistä. Tapauksessa A ostajayrityksen toimintatapojen oppimiseen kului henkilöstöltä aikaa kuukaudesta puoleen vuoteen.

Yhden myyjän osalta on ilmennyt, että hänen yrityskauppaneuvotteluissa kertomansa myynnin motiivi poikkesi myöhemmin esiin tulleista havainnosta. Myyjä ei siirtynyt kukaan toiselle toimialalle, vaan toisen yrityksen palvelukseen. Hän on houkutelut kolme neljäsosaa vanhoista asiakkaistaan takaisin itselleen. Myyjän todellisten motiivien selvittäminen on ostajan näkökulmasta erittäin keskeistä. Tässä tapauksessa yrityskauppaneuvottelujen erilainen toteuttaminen ei todennäköisesti olisi auttanut ja asian huomioiminen kauppasopimuksessa olisi myös ollut vaikeaa. Tilanteen haastavuutta lisää tässä tapauksessa vielä se, että ostajayrittäjä tunsu myyjän jo yli kymmen vuoden ajalta ja oli oppinut luottamaan häneen. Jos myyjäyrittäjän myöhemmin ilmennyt eetisesti kyseenalainen toiminta olisi ollut tiedossa jo yrityskauppaneuvottelujen aikana, ei yrityskauppaa olisi toteutettu lainkaan.

2.2 Tapaus B ”Kuljetusyritys”

2.2.1 Tapauksen B tarina

Ostajayrittäjä ja ostajayritys

Ostajayritys on yli 50 vuotta alalla toiminut yritys ja liikevaihto on vuosittain hieman vaihdellut ollen viime vuosina kuitenkin yli 2 M€. Työntekijöitä yrityksessä on sekä vakinaisia että osa-aikaisia, mutta vakituisten työntekijöiden määrän suuruusluokka on ollut noin 20 henkeä. Ostajayrityksellä on kolme liiketoiminta-alueeta, joiden osuudet liikevaihdosta ovat noin 50 %, 25 % ja 25 %. Ostokohteella oli päällekkäistä liiketoimintaa ostajayrityksen kanssa yhdellä ostajayrityksen liiketoiminta-alueella. Kilpailutukset ovat viime vuosina syöneet ostajayrityksen toimialan kannattavuutta. Yritystoston tavoitteina olivat päällekkäisen liiketoiminnan vähentäminen ja liiketoiminnan tehostaminen sekä markkina-alueen laajentaminen.

”Vähän päällekkäistä liikennettä meillä on ollut, että ikään kuin liikenteen tehostamista ja jonkun verran yrityksen liikennekentän laajenemista.”

Ostajayrittäjä on ollut ostajayrityksen palveluksessa yli 20 vuotta. Ostajayrittäjä omistaa noin kolme neljäsosaa ostajayrityksestä ja on itse toisen polven yrittäjä. Lisäksi hänen poikansa, joka työskentelee yrityksen palveluksessa, on juuri tullut mukaan yrityksen omistajaksi. Ostajayrittäjällä oli aikaisempaa kokemusta yritysostoista. Ne kaikki ovat olleet liiketoimintakauppoja.

Myyjä ja ostokohde

Myyjä oli eläkeiässä ja otti yhteyttä ostajaan. Ostokohteen toiminta oli ollut kannattavaa, mutta investointeja ei ollut viimeisien vuosien aikana. Ostokohteen koko oli noin 15 % suhteessa ostajayritykseen mitattuna kaupan kohteena olleella henkilöstöllä. Yrityskaupassa ostajan palvelukseen siirtyi kolme työntekijää, joista kuitenkin yksi jäi eläkkeelle pian omistajanvaihdoksen jälkeen.

”Sen verran seurasin, että tulosta oli tehnyt. Mutta se, että investointhan se ei ollut pitkään aikaan oikein mihinkään.”

Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut kestivät noin pari vuotta. Ostokohteen arvonmäärityksen ostajayrittäjä teki itse, ja kauppakirjat laadittiin ostokohteen käyttämässä pankissa. Kaupan vahvistajalla maksettiin muutama satanen (kaupan kohteena oli myös kiinteistö). Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana, jonka kohteena oli liiketoimintaa, kiinteistö, kalustoa ja ostokohteen henkilöstö lukuun ottamatta myyjää itseään, joka siirtyi samassa yhteydessä eläkkeelle. Myyjäyrittäjän eläköitymisen johdosta ei kaupan ehdoissa ollut mukana kilpailukieltä.

”Tämä oli eläkeiässä tämä [Myyjä]... Sitä itse asiassa oikeastaan jo pari vuotta pian pidettiin sellaista pientä yhteyttä... lähinnä myyjän taholta. En minä niin kuin hirveästi ollut, en kovin innokas ollut alkuvaiheessa. Mutta sitten kun tilanne ajautui siihen, että nämä hinnat ja asiat kohtasivat, niin sitten se jollakin tavalla päätettiin. Jopa pankki oli suostuvainen... Pikku hiljaa kypsyi tosiaan tilanne, että tein tuommoisen rohkean päätöksen... Ainahan tuossa on vähän sellaista epävarmuutta.”

Sovittu kauppasumma maksettiin kaupantekotilaisuudessa. Kaupan kohteena olleen kaluston arvo pohditutti ostajayrittäjää pitkään. Alkuperäisen hintapyynnön ja toteutuneen kauppahinnan välinen ero koko kaupassa oli noin 30 %. Myyjänä olleen osakeyhtiön omistussuhteet eivät ostajalle täysin selvinneet, mutta kaikki omistajat olivat mukana allekirjoittamassa kauppakirjaa.

Haltuunotto ja integrointi

Kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen ostaja kävi itse tapaamassa jokaista kaupan kohteeseen kuulunutta henkilöä vielä saman päivän aikana. Yrityksoston myötä yrityselle tuli yksi uusi toimipaikka, joka sijaitsi aikaisempia lähempänä maakunnan keskusta. Liiketoiminnot yhdistettiin kokonaisuudessaan ostajayrityksen liiketoimintojen kanssa. Yllätyksiä on ollut sekä myönteisiä että kielteisiä. Maakuntakeskusta lähellä

olevan toimipaikan merkitys on yllättänyt positiivisesti ja yhden kaupan kohteeseen kuuluneen sopimuksen kate on osoittautunut ajateltua pienemmäksi.

”Siinähan ei sitä kerinnyt muuta kuin samat miehet ajoi samoja vuoroja ja samoilla autoilla. Toukokuu on kaikkein kiireisintä aikaa meikäläiselle... Aika sujuvasti se kuitenkin kävi... Kaikille näille oli tärkeää, että hommat jatkuu niin kuin ennenkin.”

Kauppaan kuulunutta kiinteistöä on kunnostettu ja kunnostamista on tarkoitus vielä jatkaa. Kaupan kohteena olleesta liiketoiminnasta oli käsitys jo neuvotteluvaiheessa, mutta tekemisen kautta tutustuminen alkoi vasta omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä tutustuminen jatkuu edelleen. Kokonaisuudessa liiketoiminta on osoittautunut ennakkotietojen mukaiseksi. Tosin liikevaihdon olisi pitänyt kasvaa hieman enemmän, kuin nyt näyttäisi toteutuvan. Kaluston osalta on osoittautunut, ettei sen arvo käytännössä ole niin paljon, kuin mitä ostajayrittäjä yrityskauppaneuvottelujen yhteydessä arvioi. Kalustoa ostajayritys uusii toimialalle tyypillisesti koko ajan.

”Vähän ilmaa ostettiin.”

Henkilöstö sai tiedon koko yrityskaupasta suoraan ostajayrittäjältä heti samana päivänä, kun kauppakirjat allekirjoitettiin. Henkilöstön näkökulmasta keskeinen viesti oli, että työt, tekeminen ja palkanmaksu jatkuvat. Tosin palkanmaksussa ja yrityksen hallintoon liittyvissä kysymyksissä otetaan käyttöön ostajayrityksen toimintatavat. Henkilöstö on pysynyt hyvin uuden omistajan palveluksessa.

”[Kiinteistöä] on... kunnostettu jonkun verran, mutta vielä on paljon tekemistä... Liikevaihdon olisi pitänyt nousta enemmän... Kyllähän se hinta kaluston suhteen olisi pitänyt laskea vielä alemmas... [Henkilöstön kanssa] sovin vaan, että samalla lailla jatketaan... jotain erilaisuutta... palkanmaksussa.”

Liikevaihto on yritysoston myötä kasvanut ja kannattavuus on pysynyt entisellä tasolla ja lisäksi on saatu uusia asiakkaita. Nyt ostajayrityksessä keskitytään orgaaniseen kasvuun ja nykyisten toimintojen tehostamiseen. Tavoitteena on toiminnan järjeittäminen, kustannusten säästäminen ja tulojen lisääminen. Liiketoiminnan laajuuden kasvamisen myötä ostajayrittäjän omaan rooliin kuuluu nyt aikaisempaa enemmän suunnittelua. Toimialan yhtenä haasteena on, että työntekijöille joudutaan maksamaan tehottomistakin tunneista. Yrityksen menestymisen kannalta onnistuminen käynnissä olevissa asiakkaiden toteuttamissa kilpailutuksissa on erittäin merkittävässä roolissa. Nämä kilpailutukset ovat myös vaikuttaneet toimialan yritysten arvoihin laskevasti.

”Ei enää suunnitella niinkään vaan kilpailutetaan kaikki... Siinä mielessä firmojen arvo... on laskenut hirveästi tässä kilpailutustilanteessa. Että kilpaillaan se firma itselle... Ei enää tarvitse ostaa.”

Tulevaisuuden näkymät

Toimialan kilpailutilanne on kireä ja sellaisena se näyttää myös jatkuvan. Tätä näkymää vasten uusissa yrityskaupoissa on edelleen omat haasteensa ainakin arvomäärityksen suhteen. Tästä huolimatta kilpailijoita todennäköisesti tulee myyntiin lähiaikoina ja yrittäjä ajattelee, että kyllä myyntiin tuleviin ostokohteisiin vain on perehdyttävä ja selvitettävä, josko yritysosto olisi kuitenkin mahdollista toteuttaa. Itse asiassa yhdestä kohteesta on jo alustavaa puhetta ollut, mutta asia ei vielä ole muodostunut riittävän ajankohtaiseksi.

”Se on tuo [Yrittäjä] monesti sanonut minulle, että tule nyt ostamaan se. Mutta kun ei minulla ole oikein tarvetta.”

Tulevissa yrityskaupoissa pitää käyttää harkintaa. Tuotto pitää jollakin tavalla saavuttaa. Kasvutavoite on sikäli perusteltua, että toimialueen asiakkaita suurempi yritys pystyy palvelemaan monipuolisesti ja ehkä kannattavastikin. Joka tapauksessa edellinen vuosi oli kannattava ja kuluva vuosi näyttää paremmalta kuin edellinen.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Ostajayrittäjä arvioi yrityskaupan kohtuullisen onnistuneeksi ja antaa asteikolla 1–5 arvosanaksi 3,5. Yrityskaupan jälkeen ostajayrityksen liikevaihto on kasvanut, mutta ei aivan tavoitteiden mukaisesti ja kaluston osalta hinta olisi pitänyt olla ehkä hieman alempi. Tilanne toimialalla on muuttunut niin, että vaatimukset kaluston suhteen ovat kasvaneet ja vanhenneesta kalustosta on tullut lähes arvotonta.

”Kyllähän se hinta sen kaluston suhteen olisi pitänyt laskea vielä alemmas.”

Jos kevään 2015 paikallinen kilpailutilanne ostokohteen kotipaikkakunnalla olisi ollut ostajan tiedossa jo keväällä 2013, olisi yrityskauppaa tullut harkittua vielä tarkemmin ja todennäköisesti sen seurauksena hintakin olisi sitten muodostunut vähän alhaisemmaksi.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Yrityskulttuureissa voi olla eroja, mutta uusien toimintatapojen omaksuminen voi olla sujuvaa tilanteissa, joissa työpaikat säilyvät

Tässä tapauksessa ostokohteen henkilöstä sai tiedon yrityskaupasta vasta kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Tosin ostajayrittäjä kävi heitä sitten henkilökohtaisesti samana päivänä vielä tapaamassa. Henkilöstön työt eivät käytännössä juurikaan muuttuneet, mutta uuden omistajan palkanmaksu- ja muut hallinnolliset toimintatavat poikkesivat ostokohteen vastaavista. Lisäksi tietysti heidän esimiehensä vaihtui

ostokohteen yrittäjästä ostajayrittäjäksi ja sitä myöten myös johtamisessa tapahtui uudistumista. Henkilöstölle tuntui olevan tärkeää työpaikkojen säilyminen.

Tässä tutkimuksessa kuva yrityskauppaprosessista ja siihen liittyvästä ostokohteena olevan liiketoiminnan haltuunotosta ja yhdistämisestä ostajayritykseen muodostuu lähinnä haastattelemalla ostajayrittäjää. Tutkimuksen ja pienten yritysten välisten yrityskauppojen johtamisen kannalta olisi kuitenkin mielenkiintoista saada nykyistä tarkempi kuva sekä ostokohteen että ostajayrityksen henkilöstön kokemuksista tilanteissa, joissa yrityksen tai liiketoiminnan omistus vaihtuu.

2. Pienten yritysten välisellä yrityskaupalla ei näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta toimialalla valitsevaan kilpailutilanteeseen

Tutkimuksen kohdealueena olevalla Etelä-Pohjanmaalla on runsaasti pieniä kuljetusalan yrityksiä, joiden välisillä yrityskaupoilla ei näyttäisi tämän tapauksen kokemusten valossa olevan merkittävää vaikutusta toimialalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Tämä voisi olla yksi tekijä, joka osaltaan tekee suurten ja pienten yritysten yrityskaupoista erilaisia. Täsmällisesti ottaen voidaan kuitenkin esittää näkemys, että pienten yritysten välisten yrityskauppojen vaikutukset toimialan kilpailutilanteeseen ovat todennäköisesti suurten yritysten välisiä yrityskauppoja vähäisemmät.

2.2.2 Tapauksen B analyysi

Kuljetusyritys tavoitteli yritysostolla liiketoiminnan tehostamista ja markkina-alueen laajentamista. Ostajayrittäjällä on aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Myyjä puolestaan oli eläkeiässä ja oli aloitteellinen tässä yrityskaupassa.

Yrityskauppaneuvotteluja käytiin noin kaksi vuotta. Käytännössä ulkopuolista asiantuntemusta ei juurikaan käytetty. Tosin tämän liiketoimintakaupan kauppakirjat laadittiin ostokohteen käyttämässä pankissa. Yritysoston rahoittamiseen tarvittiin pankin myöntämää lainaa.

Yhdistämisprosessi oli nopea ja ostokohteen liiketoiminta muuttui heti omistajanvaihdoksen jälkeen ostajayrityksen toimintatapojen mukaiseksi. Ostokohde sulautui täysin ostajayritykseen. Ostajayrityksessä ei muutoksia juuri tapahtunut muutoin, kuin että toiminnan volyymi hieman kasvoi. Käytännössä ostajayritys sai lisää samankaltaisia resursseja, kuin mitä sillä oli jo aikaisemmin. Tosin markkina-alueen voidaan katsoa yritysoston myötä hieman laajentuneen.

Ostokohteen henkilöstön näkökulmasta oli tärkeää, että työt ja palkanmaksu jatkuvat jokseenkin entiseen malliin. Asiakkaiden pysyvyydessä ei ole ilmennyt ongelmia ja markkina-alueen laajentumisen myötä on saatu uusiakin asiakkuuksia.

Tapauksessa B yrityskaupan myönteisiksi yllätyksiksi voidaan ajatella tavoitteiden toteutuminen kasvun ja markkina-alueen laajentumisen toteutuminen. Toisaalta nämä olivat myös alkuperäisiä tavoitteita. Kielteisistä yritysostoon liittyvistä yllätyksistä ostajanyrittäjän näkökulmasta merkittävimpiä ovat olleet kaluston arvon arviointi todellista korkeammaksi, yhden merkittävän asiakkuuden katteen osoittautuminen arvioitua pienemmäksi. Lisäksi yllättäväksi voidaan ajatella myös toimialan kilpailutilanteen säilyminen kireänä ja ettei tilanteen helpottuminen ole vielä pari vuotta yritysoston jälkeenkään näköpiirissä. Ostajayritykselle on kuitenkin tärkeää, että yrityskaupasta ja yllätyksistä huolimatta yrityksen kannattavuus on säilynyt entisellä tasolla. Ostajayritys on todennäköisesti hyödyntämässä yritysostoa myös tulevaisuudessa. Tästä esimerkkinä on yhden potentiaalisen ostokohteen yhteydenotto, johon on vastattu, ettei asia ole vielä ajankohtainen.

2.3 Tapaus C ”Elintarvikeyritys”

2.3.1 Tapauksen C tarina

Ostajayrittäjä ja ostajayritys

Ostajayritys on toiminut alalla lähes 30 vuotta. Ostajayrityksellä on kasvutavoitteita. Ostajayrittäjällä kokemusta sekä yrityksen perustamisesta että ostamisesta ja hän oli mm. aikoinaan perustamassa tätä ostajayritystä. Ostajayrittäjän palveluksessa oli yhteensä yli 50 työntekijää.

”Olen ostellut aina jotakin. Yleensä perustanut, mutta nyt huomasi taas, että se ostaminen on helpompaa... Perustin [yrityksen] nyt kaksi vuotta sitten. Kolme vuotta sitten ostin ton-tin ja rupesin hakemaan rakennuslupia ja suunnittelin sitä ja mietin... Minulla meni siinä jo yksi vuosi... Sitten kun sitä rupesi rakentamaan.. ja sitten kun sitä ruvettiin sisustamaan, ja mielti, että siihen pitää ostaa kahvihuoneeseen kahvinkeitin, mikro, kaikki lusikat, pyyhke-koukut ja pyyhkeet, paperirullat... kalustus, keittimet, jääkaapit... ja sähköliittymät, tietoliikenneliittymät ja tietokoneet... kaikkea mitä yrityksessä on.”

Myyjä ja ostokohde

Myyjiä oli useita kymmeniä, mutta viidellä pääomistajalla oli noin 85 % osakkeista. Ostokohteen koko oli henkilöstöllä mitattuna reilut 10 % ostajayritykseen koosta. Ostokohteen liiketoiminta oli ollut jo pitkään kannattamatonta. Myyntin syynä oli ostokohteen varojen loppuminen ja vaihtoehtona olisi ollut konkurssi. Lisäksi toimitusjohtaja oli ilmoittanut aikeistaan jäädä eläkkeelle eikä yrityksen lähipiiristä löytynyt hänelle jatkajaa.

Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut alkoivat myyjän yhteydenotosta ja ehdotuksesta. Yritysosto toteutettiin osakekauppana, jossa kokonaisuuden mukana tuli liiketoiminnan, kaluston ja henkilöstön lisäksi sekä velkaa että kiinteistö. Ostopäätöksellä oli useita perusteita. Ensinnäkin, tutustumiskäynnin yhteydessä ostokohteen toiminta näytti hyvältä. Toiseksi, ostaja piti ostohintaa edullisena. Kolmanneksi, ostajalla oli usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin kehittää kaupan kohteena ollutta liiketoimintaa. Tällä kertaa päätökset perustuivat tunteeseen, mutta jatkossa pitäisi mukana olla tilitoimisto tai joku muu yrityskaupan ammattilainen, joka tarkastaisi ostokohteeseen liittyvät riskit. Ostokohteen monista omistajista yksi ei suostunut myymään omistamiaan osakkeita.

”Se ostos sitten tuli nopeasti... Otin työntekijöitä mukaan vähän, että mitä ne tykkäävät [tehtaasta]... Todettiin, että asiat ovat mallillansa ja motivoitunut porukka ja asialliset ja osaavat henkilöt... Siinä oli muutama viikko, niin sovittiin, että okei, ostetaan se. Syy ostoon oli se että ne osakkeet oli halpoja... Sitten siinä oli iso hyvä kiinteistö ja paljon koneita. Se tuntui edulliselta kaupalta ja uskotaan, että saadaan se menee.”

Yrityskaupan rahoituksen järjestäminen oli haasteellista, koska oston kohteena oli tappiollista liiketoimintaa. Ostajalle tulikin hieman yllätyksenä, että yrityskauppaan ei ollutkaan saatavissa luottoa, tukea tai muuta rahoitusta. Lisäksi tilannetta vaikeutti ostajayrityksen omien varojen mittava hyödyntäminen toisen yrityksen käynnistämisen yhteydessä.

”[Ostokohde] oli tehnyt viidestä viimeisestä vuodesta neljä vuotta tappiota. Sehän oli luottokelvoton. Myöhemmin kun minä tein sen kehittämissuunnitelman ja hain ELY-keskuksesta rahaa sen kehittämiseen... eihän sitä saa kun se on tehnyt tappiota ja on luottokelvoton, niin se on myös tukikelvoton.”

Haltuunotto ja integrointi

Yrityskaupan jälkeen ostokohteessa käynnistettiin heti sekä tuotannon uudistamisinvestoinnit että panostukset tuotekehitykseen ja uusiin tuoteinnovaatioihin. Ostokohteen tuotteiden markkinoinnissa ja jakelussa hyödynnetään ostajayrityksen tarjoamia mahdollisuuksia, joidenka ansiosta tuotteista saatava kate on olennaisesti parempi, kuin mitä vanhoista myyntikanavista oli mahdollista saada. Pian yrityskaupan jälkeen toteutettiin suunnattu osakeanti, joista ostajayrittäjä merkitsi itse suurimman osan ja omistusosuus kokonaisuudessaan nousi 83 %:sta noin 87 %:iin. Samalla mukaan tuli muutamia ostokohteen liiketoiminnasta kiinnostuneita johtotiimiin kuuluneita työntekijöitä. Osakeannin myötä yritystä jo aikaisemmin omistaneen henkilön omistusosuus laski 12 %:sta 3 %:iin.

”Pakkauskoneen hankinta oli pakko, koska kaikki kehitysjutut ja ideat... Ne aina kaatuivat siihen, että käsin ei voi pakata... Nyt meillä on mahdollisuuksia vielä erilaisiin juttuihin... Markkinoinnissa on mahdollisuus käyttää [Ostajayrityksen] jakeluverkkoa.”

Ensimmäisen vuoden toiminta oli hieman tappiollista. Yrityskaupan jälkeen oli hyvä, että verottaja hyväksyi ostokohteen tappioiden siirtymisen uudelle omistajalle. Toisena vuonna yrityskaupan jälkeen toiminta saatiin kannattavaksi ja näiden uusien tilinpää-
töslukujen kanssa on sitten taas saanut yrityksen ulkopuolistakin rahoitusta kehittämiseen ja asiantuntijoiden palkkaamiseen.

Kaupan kohteena olleeseen liiketoimintaan liittyvät tukitoiminnot (palkka- ja taloushallinto, tilaukset, posti- ja puhelinliikenne...) yhdistettiin ostajayrityksen vastaavien toimintojen kanssa. Tuotanto jatkaa vanhalla henkilöstöllä vanhoissa tiloissa. Tarkemman ostokohteeseen tutustumisen myötä ostajayrittäjä on oppinut lisää säästämistapoja. Pienemmistä määristä huolimatta ostokohteella oli ostaja edullisempi sähkö ja osan raaka-aineista se sai myös edullisemmin. Ostokohteessa oli opiskeltu nuukuutta monta vuotta.

Ostajayrittäjällä on innokas johtotiimi, joka on ostajayrittäjälle tärkeää. Ostajayrittäjä pitää kovasti työstään ja vuorovaikutus johtotiimin kanssa on miellyttävää.

”Minullakin on ihan innokas taustaporukka, joka siihen halusi tulla.”

Tämän toteutuneenkin yrityskaupan jälkeen ostajayrittäjällä olisi ollut mahdollisuus ostaa yksi toinen ostajayrityksen kanssa samalla toimialalla toimiva yritys, mutta sen kohdalla pankinjohtajan kanta oli kielteinen. Tällä kertaa jatkettiin yrityskokonaisuuden orgaanista kehittämistä.

Keväällä 2014 ostokohteen tuottamien tuotteiden pakkaukset on uudistettu ja uusia tuotteita tulee markkinoille. Koko tuotantoprosessia on saatu edelleen nykyaikais-
tettua ja aikaisempaa edullisemmaksi. Ostajayrityksen jakelukanavia hyödynnetään alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti.

Alkuvuodesta 2015 ostokohde jatkaa edelleen omana itsenäisenä yhtiönä ja ostajayrittäjä on sen toimitusjohtaja. Yrityskaupan kohteena olleen liiketoiminnan kannattavuutta ei ole saatu tavoitellulle tasolle. Liiketoimintamallia on uudistettu niin, että ostajan aikaisempi yritys on ostanut itselleen kaikki koneet ja laitteet. Ostokohteen liiketoimintana on enää työvoiman ja tilojen vuokraaminen tälle mainitulle ostajan aikaisemmalle yritykselle, joka vastaa nyt käytännössä koko liiketoiminnasta. Näistä muutoksista huolimatta tavarantoimittajat ovat edelleen lähes samat kuin ennen yrityskauppaa. Liiketoimintaa viedään eteenpäin uusilla toimintatavoilla ja uudella näkemyksellä.

”Kun ostaa vanhan firman, niin siellä saa organisaation ja ne työntekijät ja johtohenkilöt ja ne toimintatavat ja tilat ja taidot. Ja se on jo tosi paljon. Sitten se täytyy osata vain päivittää, muokata siihen uuteen tarpeeseen.”

Pakkausten ja tuotteiden uudistamisesta huolimatta liiketoiminnan volyymin laskua ei ole saatu pysäytettyä. Keväällä 2015 onkin tullut ajankohtaiseksi koko tuotanto-suunnan vaihtaminen. Uuden tuotteiston markkinat ovat kasvavat. Uuden tuotteiston tuotteille on jo ennättänyt kertyä menestystä kansallisen tason alan kilpailussa. Yksi tuotteista on nimetty vuoden parhaimmaksi tuotteeksi. Henkilöstölle järjestetään tarvittavaa koulutusta yhteistyössä ELY-keskuksen kanssa. Edessä on kuitenkin paljon myyminen edistämistyötä, kun uudelle tuotteistolle raivataan tilaa markkinoilta. Lisäksi toteutettujen investointien myötä on mahdollista tehdä alihankintaa muille alan toimijoille. Ostajayrityksen jakelukanavia hyödynnetään myös tämän uuden tuotteiston markkinoinnissa.

Ostajayrityksellä on aikaisempaa kokemusta uusista tuotteista, mutta ne oli hankittu alihankkijalta. Alihankkija lopetti yllättäen yhteistyön ja tämä osaltaan vaikutti strategian päivittämiseen.

Yrityskauppa ostokohteen henkilöstön edustajan näkökulmasta

Yrityskauppaa voidaan tarkastella myös ostokohteen henkilöstön näkökulmasta. Tässä tapauksessa ostokohteen henkilöstöä edustaa ostokohteen olleen yrityksen tuotannosta vastannut henkilö, joko oli tullut yrityksen palvelukseen yli 40 vuotta sitten. Lisäksi hän oli yksi keskeinen yrityksen omistaja, mukana yrityskauppaneuvotteluissa ja käynnistämässä koko myyntiprosessia. Keskeisiä syitä yrityksen myyntiprosessin käynnistämiseen olivat silloisen toimitusjohtajan lähestyvä eläkkeelle jääminen ja ettei yrityksen sisältä työntekijöistä tai omistajista löytynyt yritykselle uutta toimitusjohtajaa.

Yrityksen myyntitoimenpiteet käynnistettiin lähettämällä asiasta kirje kourallisille myyjän näkökulmasta katsottuna potentiaaliselle ostajalle. Näistä kolmen kanssa käynnistettiin yrityskauppaneuvottelut. Yrityksen lopulta ostanut ostajayritys valikoitui nopeasti parhaimmalta vaikuttavaksi vaihtoehdoksi ja neuvotteluja jatkettiin sitten vain tämän yhden ostajaehdokkaan kanssa. Jo ensimmäisessä tapaamisessa myyjille tuli sellainen tunne, että tämä ostajaehdokkaas tuntee toimialan ja tarjoaa paljon mahdollisuuksia.

Yrityskaupan kokonaisuudessa yksi osatekijä oli, että tämä ostokohteen henkilöstön edustaja sitoutui jatkamaan yrityksen palveluksessa yrityskaupan jälkeenkin. Näin siitäkin huolimatta, että ostajayrittäjällä itsellään oli hyvää toimialan tuntemusta.

Virallisesti ostokohteen henkilöstölle yrityskaupasta kerrottiin vasta kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Tosin jo siinä vaiheessa kun ostajaehdokkaista kävi tutustumassa ostokohteeseen, henkilöstö jo jotain kyllä aavisteli. Tähän tilanteeseen henkilöstölle ilmoitettiin, että yrityksen omistuksessa on ehkä muutoksia tapahtumassa, mutta samalla toivottiin, että henkilöstä omalta osaltaan pitäisi asiaa luottamuksellisenä. Yrityskaupan jälkeisessä henkilöstön ja ostajan edustajien välisessä tapaamisessa henki oli hyvä ja luottamus uuteen omistajaan lähti rakentumaan.

Yrityskaupan jälkeen tässä yhteydessä haastateltu henkilö vastasi edelleen tuotannosta. Siitä näkökulmasta hänen roolinsa pysyi samana. Tosin ostajan toteuttamat uudistukset luonnollisesti muuttivat tekemistä. Uutuuksien kehittämisellä, laiteinvestoinneilla ja muutoksilla markkinointi- ja jakelukanavissa oli merkitystä. Esimerkiksi uusien markkinointi- ja jakelukanavien myötä saadaan asiakaspalautetta enemmän ja nopeammin.

Henkilöstön edustaja on kokenut, että varsinaisia yllätyksiä ei yrityskaupan jälkeen ole tullut vastaan. Usko tulevaisuuteen on kova. Tosin hänen olisi jo vuoden kuluttua mahdollista päästä eläkkeelle, mutta ainakaan vielä ei ole tullut mitään hinkua jättää työtehtäviä. Liiketoiminnan nykyisin jatkuvat uudistukset pitävät virkeänä.

”Minä uskon kyllä kovasti tulevaisuuteen. Tässä on investoitu noihin koneisiinkin niin paljon nyt tässä vuoden aikana. Se niin kuin tavallaan luo mahdollisuuksia uutuuksiin ja tällaisiin.”

Ostokohteen palveluksessa ollut ja nyt edelleen ostajan palveluksessa ja johtavassa asemassa oleva työntekijä pitää toteutettua omistajanvaihdosta onnistuneena. Hän näkee, että yritysostolla ostaja täydensi omia resurssejaan. Nyt kaupan kohteena olleen liiketoiminnan kehittämisestä vastaa pieni tiimi, jossa on mukana tämä tuotannosta vastaava henkilö, ostajayrittäjä ja kaksi muuta, toimialan hyvin tuntevaa henkilöä. Tämä nelikko muodostaa myös yrityksen hallituksen. Ostokohteen henkilöstön edustajan ja ostajayrittäjän näkemykset yrityskaupaprosessista ovat merkittävässä määrin yhteneviä ja kertomukset vahvistavat toisiaan.

Yrityskauppa ostajayrityksen henkilöstön edustajan näkökulmasta

Ostajayrityksen henkilöstön edustaja on ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta työskennellen eri tehtävissä, mutta toimii nyt yhden liiketoimintayksikön päällikkönä. Hän itse asiassa avasi kirjeen, jossa kerrottiin myynnissä olevasta yrityksestä. Kirje päättyi toimitusjohtajan pöydälle. Ostettavaksi tarjottu yritys oli vieras, mutta vaikutti kirjeessä olevien tietojen pohjalta mielenkiintoiselta. Hän jäi odottamaan toimitusjohtajan näkemystä asiaan.

Toimitusjohtaja ottikin asian esiin heti palattuaan ja tutustuttuaan kirjeeseen. Ensimmäinen havainto oli, että toimitusjohtaja vaikuttaa kiinnostuneelta. Esimerkiksi osto-

kohde sijaitsi lähellä ja sen hallinnon hoitaminen tuntui helpolta, vaikka nimenomaisen toimialan tuntemusta ei henkilöstön edustajalla ollutkaan. Toimitusjohtajan kiinnostuksen osoituksen jälkeen mieleen tuli heti suuri määrä kysymyksiä. Esimerkiksi: millaista henkilöstö on, minkälaisia toiveita heillä on ja mitenkä saadaan luottamus rakentumaan? Mahdollisen yrityskaupan toteuttamisen jälkeen yhteistyö pitäisi saada nopeasti käyntiin. Lisäksi myyjien suuri määrä arvellutti.

Ostajayrityksen henkilöstö tuli tietämään potentiaalisesta ostokohteesta pian kirjeen saapumisen jälkeen eli heti kun ostajayrityksestä käytiin tutustumassa asiaan paikan päällä. Ostajayrityksessä on sillä tavalla avoin ilmapiiri, että tämäkin asia kerrottiin henkilöstölle. Myyntikirjeessä olleen tiukan aikataulun johdosta sekä kiinnostuksen osoitus että ensimmäinen tutustumiskäynti täytyi heti laittaa toimeksi.

”Kyllä niitä [ostokohteen henkilöstöä] jännitti varmaan enemmän kuin meitä... Ehkä siinä omallakin väellä [ostajayrityksen henkilöstö] oli pelko, että siirretään tuotantoa, että vaihtuuko työpaikan sijainti tai siirretäänkö [työntekijät] koneiksi vai... Tällaisia ihan perusjuttuja. Kyllä niistä sitten toki juteltiin. Meillä on niin erilaiset koneet ja siellä oli tietyn malliset koneet, ettei me oltais millään pystyttykään siirtämään tätä tuotantoa sinne.”

Haastateltavana ollut henkilöstön edustaja oli vahvasti mukana yrityskaupan eri vaiheissa. Aikataulu tuntui alusta alkaen tiukalta. Yrityskaupan jälkeiseen perehtymiseen oli aikaa vain kolme kuukautta, jonka jälkeen ostokohteen toimitusjohtaja jäi eläkkeelle. Hän toisin lupasi olla tarvittaessa apuna myöhemminkin. Tätä apua on myös tarvittu. Yritysvierailut ostokohteeseen olivat erittäin tärkeitä.

”Sehän tapahtui kauhean nopeasti, mutta jotenkin se oli yllättävän helppoa kuitenkin. Meillä kyllä natsas porukan kanssa fiilikset heti. Tuli kyllä nopeasti semmoinen luottosuhde keskenämme... Ja tietenkin helpottaa, että se on niin lähellä.”

Ostokohteen yrityskulttuuri oli sillä tavalla erilaista, että henkilöstö ei ollut tottunut siihen, että yrityksen johto kuuntelee heidän näkemyksiään ja mielipiteitä päätösten valmistelussa. Ostajayrityksessä puolestaan on tapana sanoa mielipiteet ääneen.

Yrityskauppaprosessissa itsessään ei tullut merkittäviä yllätyksiä vastaan. Toimintaympäristön muutokset sen sijaan yllättivät. Markkinatilanne on nyt paljon tiukempi kuin ostohetkellä. Ostajayrityksen henkilöstön edustaja uskoo, että ostokohteessa on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yrityskauppa onnistui, mutta ehkä omistuksen osalta olisi ostajan ollut hyvä päästä omistamaan vielä suurempaa osuutta kuin mitä tässä tapauksessa päädyttiin. Myönteisenä yllätyksenä voidaan pitää, että yksi toinen ostajaehdokas on yhä edelleen asiakkaana ja tämä yhteistyö on kehittynyt merkittävästi.

Ostajayrittäjän ja henkilöstön edustajan kuvaus tapahtumien kulusta on yhtenevä. Henkilöstön edustaja tosin kuvaa henkilöstöön liittyviä kysymyksiä seikkaperäisesti.

Ostokohteen asiakkaan kokemus yrityskaupasta

Haastateltavana olleella yrittäjällä oli kokemusta ostokohteen asiakkaana olemisesta usean vuosikymmen ajalta. Nykyisellä toimialalla hän on ollut 70-luvulta saakka ja yrittäjän roolissa parikymmentä vuotta. Vanhaan aikaan tavaraa haettiin ostokoh- teesta, mutta sitten jossain vaiheessa jakelutieksi muodostui tavaran tilaaminen tukkuliikkeestä, josta myös toimitukset hoidettiin. Muutaman vuoden ajan tavaraa ei saanut tukkuliikkeestä eikä oikein mistään muualtakaan. Nyt ostajayrittäjä huolehtii asiakkaista eri tavalla ja esimerkiksi soittaa kysyäkseen millaisen erän voi tavaraa laittaa tulemaan. Huolenpito asiakkaasta tuntuu hyvältä.

Tieto yrityskaupasta haastateltavalle tuli lehden välityksellä ja aivan yllättäen. Pian sen jälkeen ostajayrittäjä soitti ja kysyi tarvetta ostokohteen tuottamien tuotteiden suhteen. Valikoiman laajentumisen huomasi myös pian yrityskaupan toteutumisen jäl- keen. Ensimmäisen puhelinsoiton jälkeen yhteydenpito on kehittynyt molemminpuo- liseksi. Positiiviset ennako-odotukset yrityskaupan seurauksista ovat osoittautuneet oikeiksi ja toteutuneet myös käytännössä. Yhteistyö tuntuu hyvältä ja mitä todennäköi- simmin jatkuu myös tulevaisuudessa.

"[Ostaja] soittaa ja huolehtii asiakkaista. Se on positiivista. Meillä ei ole ollut kanavaa, että minkä kautta me ollaan tilattu siinä välissä."

Ostajayrityksen asiakkaan kokemus yrityskaupasta

Ostajayrityksen asiakkaalla on useiden kymmenien vuosien kokemus toimialalta ja yrittäjyydestä. Ostajayrittäjän hän on tuntenut myös jo kymmeniä vuosia. Tiedon yri- tyskaupasta hän sai paikallislehden välityksellä. Aivan aluksi tieto tuntui yllättävältä, mutta sitten asia muuttui luontevaksi jatkumoksi ostajayrittäjän aikaisemmalle toi- minnalle. Uuden omistajan myötä kuvaan tulleet uudistukset ja uudet tuotteet vaikut- tavat tervetulleilta. Yhteistyö ostajayrittäjän kanssa on edelleen sujuvaa ja luontevaa ja sitä mielellään jatketaan.

"No yhtäkkiä se tuntu aika yllättävältä... Mutta sitten loppujen lopuksi ihan luontevalta jatku- molta... Tämä on varmasti tervetullut juttu tämä uudistaminen."

Yrityskaupan jälkeen tämä ostajayrityksen vanha asiakas kuuli kaupan kohteena olleesta yrityksestä ensimmäistä kertaa kahteen kymmeneen vuoteen, vaikka molem- mat yritykset toimivat samalla paikkakunnalla. Ostokohteen tuotteet ovat nyt palan- neet valikoimaan ja niiden myyntiin omille asiakkaille myös panostetaan. Kilpailevia tuotteita on jätetty pois valikoimasta.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Ostajayrittäjä pitää jo toimivan yritysostoa suhteessa uuden yrityksen perustamiseen helpompana, nopeampana ja halvempänä. Tosin ostokohteen liiketoiminnan uudistamisen suhteen olisi hyvä olla näkemys valmiina.

”Valmiin, toimivan firman kun ostaa – verrattuna, että tekee sen ihan alusta asti rakentamalla - niin kyllähän siinä säästää tosi paljon asioita. Ja usein sen saa niin paljon halvemmallakin, jos ne on vähän menossa alas. Mutta siinä täytyy olla aina sitten näköjään se toiminnan muutos selkeä. Jos joku on menossa alas ja sitten luulee, että omalla varmallalla ammattitaidolla ja erinomaisuudella saa sen käännettyä ylöspäin, niin se on aika hidas. Kyllä ne toisetkin on sitä yrittänyt ja miettinyt.”

Yrityskaupan myötä ostajayrittäjä on havainnut, että yrityksessä pitää olla hyvä liikeidea ja markkinointiosaamista, mutta sen lisäksi tarvitaan hyvä ja osaava henkilöstö. Tästä huolimatta tuurillakin voi olla oma osuutensa yrityksen menestymisessä.

”Minä voisin... myydä sen kaluston pois ja vuokrata ne tilat tai muuta. Minä ajattelin sen niin, että jos kaikkein huonoimmiten käy niin minä sitten teen sen. Mutta kyllä minä niin kuin halusin... lupasinkin oikeastaan niille, että kyllä minä sen säilytän ja yritän parhaani, että saadaan [ostokohde] toiminta jatkumaan. Minulle on vähän niin kuin semmoinen kunniasia, että minä saan sen menestymään.”

Ostokohteen liiketoiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta yhden vanhan omistajan jäämisellä edelleen omistajaksi ei näyttäisi olevan kovinkaan suurta merkitystä. Kehittämisinvestointeja on toteutettu, uusia tuotteita kehitetty markkinoille ja markkinointia on uudistettu. Ostajayrittäjän näkökulmasta haastatteluaineisto ei anna tilanteesta tarkkaa kuvaa, paitsi että toteutetulla suunnatulla osakeannilla vanhan omistuksen osuus on kutistunut entisestään. Toimialan markkinatilanne on vuoden 2014 aikana muuttunut niin, että yrityskauppa ei olisi enää mahdollista. Toimialalla ulkomaisen tuotannon osuus on jo vuoden 2014 aikana merkittävästi ja kilpailutilanne on kiristynyt entisestään. Ostajan näkökulmasta yritysoston ajoitus oli markkinoiden kehityksen nähden huono.

Ilman 2013 toteutettua omistajanvaihdosta ostokohde olisi ajautunut konkurssiin. Parin vuoden ponnistelujen jälkeen on nyt päätetty lähteä mukaan kasvaville markkinoille ja ostajayrittäjä pitää edelleen mahdollisena, että yritysosto osoittautuu loppujen lopuksi hyväksi kaupaksi.

”Voi olla, että siltikin se oli hyvä ostos. Sen näyttää aika. Kyllä minä siihen uskon, että se itsensä maksaa ja lähtee nousuun. Se on vaan se aikataulut. Onko se ihan muutamassa vuodessa vai meneekö 5 vuotta? Mutta kyllä se sieltä ylös ponnistaa.”

Ponnistelut ostokohteen liiketoiminnan kanssa ovat auttaneet ostajayrittäjää ymmärtämään paremmin myös ostajayrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Ostajayrittäjä voi nyt vertailla kahta eri liiketoimintaa ja etsiä niille sopivia toimintatapoja hyödyntäen molemmista kertyvää kokemusta.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Tappiollisellekin liiketoiminnalle voi löytyä ostaja, joka näkee kaupan kohteessa sellaisia mahdollisuuksia, että myyjän hyväksyttävissä olevan kauppasumma kannattaa maksaa

Tässä tapauksessa ostaja tunsi ostokohteen ja sen kehitysvaiheet jo kymmenien vuosien ajalta. Hänen tiedossaan oli sekä aikaisempi menestys ja siihen johtaneet ratkaisut että viimeisten vuosien aikana ostokohteen liiketoimintaa kohdistuneet kasvaneet vaikeudet mukaan lukien toiminnan muuttuminen tappiolliseksi. Arvellaan, että muitakin ostajia yritykselle olisi ollut, mutta tämä ostaja kykeni tekemään sellaisen ostotarjouksen, joka oli suurimmalle osalle myyjä hyväksyttävissä oleva. Ostajalla oli luja usko siihen, että hän pystyy löytämään keinot toiminnan jatkamiseksi ja muuttamiseksi kannattavaksi. Varasuunnitelmiakin hänellä oli, mutta niitä ei ole ainakaan toistaiseksi tarvittu.

2. Kannattamattoman liiketoiminnan ostaminen voi olla hyvinkin edullista, mutta silloin ostajalla pitää olla valmiina selkeä näkemys liiketoiminnan uudistamisesta.

Ostokohteella oli ollut useita menestyksen vuosia, mutta vaikeudet toiminnan kannattavuuden suhteen olivat vaivanneet ostoa edeltäneitä vuosia. Kauppahinta oli edullinen ja vastineeksi tuli edelleen käyttökelpoinen kiinteistö, toimivat koneet ja laitteet, työnsä osaava henkilöstö ja valmiit tuotteet. Tosin näihin tuotteisiin kohdistui paineita hinnan suhteen ja markkinat olivat laskevia. Tilannetta voi luonnehtia vähintään haastavaksi. Kasvavien markkinoiden löytäminen ja toiminnan uudistaminen kehittämään niille sopivia tuotteita on selvästi parantanut yritysosaston mahdollisuuksia osoittautua onnistuneeksi ratkaisuksi. Uudessa liiketoimintamallissa voidaan edelleen hyödyntää merkittävää osaa kaupan kohteena olleista keskeisistä resursseista: kiinteistö ja osaava henkilöstö. Koneet ja laitteet ovat vaatineet uusinvestointeja ja tuotekehitys vaatii oman panostuksensa, mutta ostajayrityksen jakelukanavaa voidaan edelleen hyödyntää alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

3. Ostokohteen ja ostajayrityksen henkilöstölle ja asiakkaille tieto yrityskaupasta voi tulla yllätyksenä, mutta ajatukseen tottumisen jälkeen asiaan suhtaudutaan myönteisesti.

Ostokohteen ja ostajayrityksen henkilöstölle tieto yrityskaupasta tuntuu tulevan tämän tapauksen mukaan yllätyksenä. Kokemukseen ei näyttäisi olevan vaikutusta

sillä, missä vaiheessa ja miten tieto saadaan. Tosin tässä tapauksessa ostokohteen henkilöstöä oli jo aavistellut, että joitakin muutoksia yrityksessä on tulossa. Tästä näkökulmasta tieto ostajayrityksestä mahdollisesti sitten vain kertoi henkilöstölle tarkempaa tietoa aavistellusta muutoksesta. Yllätyksen jälkeen voidaan sanoa, että ehkä seuraavana tulevat asiaa epäilevät ajatukset. Nämä epäilykset näyttäisivät nopeasti muuttuvan uuden kokonaisuuden tarjoamien mahdollisuuksien uteliaaksi etsimiseksi. Tässä tapauksessa ostajayrityksen ja ostokohteen asiakkaille tieto yrityskaupasta tuli yllätyksenä ja julkisuuden kautta. Yllättäen tullee tietoon suhtautuminen muuttui nopeasti myönteiseksi ja ostajayrittäjän ensimmäinen yhteydenotto tuntui merkittävältä askeleelta eteenpäin suhteessa ostokohteena olleen yrityksen liiketoimintaan.

2.3.2 Tapauksen C analyysi

Lähtökohtaisesti ostajayritys C tavoittelee kasvua ja keinoina on ollut sekä uusien toimipaikkojen avaamista että yritysostoja. Ostajayrittäjällä on siis aikaisempaa kokemusta sekä yritysten perustamisesta että ostamisesta. Myynnin syitä olivat ostokohteenä olleen yrityksen toiminnan kannattamattomuus ja toimitusjohtajan lähestyvä eläkkeelle jääminen.

Yrityskauppaneuvottelut käynnistyivät myyjän ehdotuksesta. Ostokohteen toiminta näytti hyvältä, hintapyyntö edulliselta ja ostajayrittäjä luotti omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin kehittää kaupan ollutta liiketoimintaa. Yritystoston rahoituksen järjestäminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi johtuen ostokohteen kannattamattomuudesta. Tilanteen haasteellisuutta lisäsi se, että samaan aikaan varoja tarvittiin uuden yrityksen perustamiseen toisaalla.

Ostokohde jatkoi hallinnollisesti omana yksikkönä ja sillä oli oma hallitus. Tukitoiminnot (palkka- ja taloushallinto, tilaukset, posti- ja puhelinliikenne, tuotekehitys, markkinointi ja tuotteiden jakelu) yhdistettiin ostajayrityksen kanssa. Ostaja käynnisti välittömästi tuotannon uudistamisinvestoinnit ja panostukset tuotekehitykseen. Tuotantoa jatkettiin vanhoissa tiloissa samalla henkilöstöllä kuin ennen yrityskauppaa. Kehittämistoimien pohdinnassa ostajayrittäjällä oli käytössä innokas johtotiimi.

Ensimmäisen vuoden toiminta osoittautui kehittämistoimista ja uudistuksista huolimatta hieman tappiolliseksi ja liikevaihto laski. Vielä kaksi vuotta yrityskaupan jälkeenkin ostokohde jatkaa omana itsenäisenä yhtiönä. Liiketoimintaa viedään eteenpäin uusilla toimintatavoilla ja uudella näkemyksellä. Keväällä 2015 koko tuotantosuuntaa ollaan vaihtamassa ja tavoitteena on päästä mukaan kasvaville markkinoille.

Ostokohteen henkilöstön näkökulmasta uuden omistajan myötä usko yrityksen tulevaisuuteen palasi. Henkilöstölle uudistukset ovat olleet suhteellisen helposti hyväksyttä-

vissä. Varsinaisia suuria yllätyksiä ei omistajanvaihdoksen jälkeen ole ilmennyt. Oston kohteena olevat resurssit näyttävät hyvin täydentävän ostajayrityksen omia resursseja.

Ostajayrityksen henkilöstö tuli tietämään suunnitteilla olevasta yritysostosta jo pian ensimmäisen yhteydenoton jälkeen. Tutustumiskäynnin jälkeen toteuttamisaikataulu tuntui tiukalta. Yrityskauppaprosessissa ei tullut merkittäviä yllätyksiä vastaan, mutta markkinatilanne on muuttunut vielä tiukemmaksi kuin mitä se ostohetkellä oli.

Ostokohteen vanhalle asiakkaalle yrityskauppa tuli yllättäen ja tieto siitä tuli hänelle lehden välityksellä. Pian tämän jälkeen ostajayrittäjä soitti ja sen jälkeen yhteydenpidosta on tullut molemminpuolista. Positiiviset ennako-odotukset yrityskaupan seurauksista ovat osoittautuneet oikeiksi ja toteutuneet myös käytännössä. Yhteistyö tuntuu hyvältä ja mitä todennäköisimmin jatkuu myös tulevaisuudessa.

Ostajayrityksen asiakas sai tiedon yrityskaupasta paikallislehden välityksellä ja yllättäen. Omistajan vaihdoksen jälkeen ilmestyneet uudistukset ja uudet tuotteet vaikuttavat tervetulleilta. Yhteistyö ostajayrittäjän kanssa on edelleen sujuvaa ja sitä mielellään jatketaan.

Ostajayrittäjä pitää toimivan yrityksen ostoa helpompana, nopeampana ja halvempänä kuin uuden yrityksen perustamista. Tapauksessa C ostokohde olisi todennäköisesti hyvin nopeasti ajautunut konkurssiin, ellei ostajaa olisi yritykselle löytynyt. Ostajayrittäjä pitää kuitenkin toimivan yrityksen haltuunottoa helpompana, kuin että toiminta olisi ennättänyt loppua ja että se olisi pitänyt käynnistää uudelleen. Kannattavuusongelmista ja kireästä kilpailutilanteesta huolimatta ostajayrittäjä pitää edelleen mahdollisena, että yritysosto osoittautuu loppujen lopuksi hyväksi kaupaksi. Lisäksi jo saavutettuna etuna voidaan pitää, että ponnistelut ostokohteen liiketoiminnan kanssa ovat auttaneet ostajayrittäjää ymmärtämään paremmin ostajayrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä.

2.4 Tapaus D ”Sopimusvalmistaja”

2.4.1 Tapauksen D tarina

Ostajayrittäjä ja ostajayritys

Ostajayrittäjällä on aiempaa kokemusta yrityskaupoista myyjänä 2000-luvun alusta, kun hän vaihtoi toimialaa ja käynnisti nykyisen liiketoiminnan pääosin maatalouskone-teollisuuden alihankkijana ja myöhemmin sopimusvalmistajana. Yrityksellä on tavoite kasvaa nykyisestä 250–300 t€ tasosta viidessä vuodessa 1 000 t€ liikevaihtotasolle. Yritysostot ovat yhtenä mahdollisena kasvun keinona. Kasvua haetaan myös kehittämällä yrityksen tuotetarjontaa ja laajentamalla asiakaskuntaa, millä vähennetään ris-

kiksi koettua riippuvuutta nykyisistä pääasiakkaista. Yritys on tehnyt järjestelmällistä liiketoiminnan suunnittelua sekä kehittänyt johtamista, toimintaprosesseja ja järjestelmiään varautuen kasvuun.

”Siitä on vähä sellaisia karvahia kokoemuksia 2000 – luvulla, ettei riittävästi oltu haettu kasvua ja uusia mahdollisuuksia. Ku yks iso asiakas katos kuvioista tai vähenti huomattavasti meidän työtä, niin liikevaihto putos melkeen kolmanneksen.”

Myyjät ja ostokohteet

Myyjäyritys oli suuri ja hyvin kannattava maatalouskonevalmistaja, jolle ostokohde muodosti noin 1 % liikevaihdosta. Myyjäyritys halusi luopua sille vähämerkityksellisestä liiketoiminnasta, mutta samalla turvata tuotteen ja siihen liittyvän aftersales-palvelun jatkuvuuden uuden omistajan toimesta. Ostajayritys oli jo entuudestaan kilpailevan tuotteen sopimusvalmistaja.

”Mä luulen että ne uskaa, että ne pystyy sillä lailla virtaviivaistamaan omaa tuotantoansa... Keskittyvät vaan johonki ihan sellaseen oleelliseen ottamalla tämmösiä pieniä rönsyjä pois sieltä.”

Tilaisuus liiketoimintaostoon tuli esiin yllättäen myyjän aloitteesta. Ostajayrittäjän tavoitteena neuvottelussa oli tarjota sopimusvalmistuspalvelua myyjäyritykselle, mutta myyjä tarjosikin koko liiketoimintaa ostettavaksi.

”Ne yllätti mut. Kun menin neuvotteluun ensimmäisen kerran, niin he kohta ilmoitti, että heillä on tarkoitus myydä koko tuotanto pois.”

Ostettavaan liiketoimintaan sisältyi käyttö- ja vaihto-omaisuus, puolivalmisteet, valmiit tuotteet, valmistuksessa tarvittavat koneet, muotit, suunnitelmat ja tuotetiedot sekä asiakas- ja toimittajatiedot. Henkilökuntaa kaupan mukana ei siirtynyt.

Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut etenivät kahdessa kuukaudessa yhteydenotosta sopimuksen allekirjoittamiseen. Saamansa ehdotuksen jälkeen myyjä vastasi viikon harkinta-ajan jälkeen olevansa kiinnostunut ostamisesta. Tämän jälkeen myyjältä saatiin inventaari-tiedot ostokohteesta sekä hintapyyntö.

Ostajalla on taustatukena Advisory Board -ryhmä, jonka kanssa pohdittiin liiketoimintaoston edellytyksiä ja toteutusta. Myös liiketoiminnan haltuunottoa ja tarvittavia toimenpiteitä suunniteltiin neuvotteluvaiheen aikana. Yrittäjä varmisti neuvottelujen aikana rahoituksen saatavuuden. Lisäksi varmistettiin nykyisen pääasiakkaan myötämielisyys liiketoimintaostoon.

”No tässä on ollut sillä lailla tietysti tämä AB – ryhmä niin kun taustalla auttamassa ja kyllä mä pidän sen merkitystä kyllä aika suurena, ku ei tällasia kauppoja nyt joka päivä tehdä niin, niin kun näin firman tasolla niin.”

Päätös liiketoimintaostosta oli suhteellisen selkeä, koska ostokohde sopi hyvin yrityksen kasvustrategiaan, myyjä toimi avoimesti synnyttäen luottamuksen, ostohinta oli kohtuullinen ja nähtävissä oli kehittämispotentiaalia tuotesynergioiden kautta. Myös taloudellisilla laskelmilla osto arvioitiin kannattavaksi.

”Ostoa puoltaa tietysti, että se sopii meidän nykyiseen toimintaan aivan erinomaisesti. Sen paremmin ei varmasti voi liiketoiminta oikeestaan sopiakaan. Sitte se tietysti on vähän niin kun kilpailijat pois ostamista.”

Kaupun jälkeen siitä tiedotettiin suoraan tärkeimmille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille varmistaen liiketoiminnan jatkuvuus.

Haltuunotto ja integrointi

Haltuunotto käynnistyi heti kaupan jälkeen. Käytännössä haltuunotto oli aluksi varastoinnin järjestelyä, varaston laajennuttamista, toimitettujen tuotteiden ja komponenttien vastaanottoa ja läpikäyntiä. Vastaanotto ja järjestely autoivat myös tuotteisiin perehtymisessä.

”Se kauppahan tuli keväällä ja niin tavarat siirrettiin huhtikuun aikana tänne meille pikku hiljaa ja sesonkian tuli sitte heti siinä...”

Tuotteen myyntisesonki ja varaosatoimitukset alkoivat kuukauden sisällä tavaroiden vastaanotosta. Siihen mennessä oli saatava tuotteet syötettyä sisään myös yrityksen järjestelmiin tilausten käsittelyn, toimituspapereiden ja laskituksen hoitamiseksi. Järjestelmät saatiin toimintakuntoon muutaman kuukauden sisällä kaupasta.

Ostettuun liiketoimintaan sisältyvät tuotteet oli aiemmin myyty suuren jälleenmyyntiketjun kautta. Kaupan kriittisenä kohtana pidettiin jälleenmyyntisopimuksen siirtymistä, mihin myyjä lupasi myötävaikuttaa. Ketjun organisaatio ja toimintatavat osoittautuivat niin monimutkaisiksi, jäykiksi ja hitaiksi, ettei sopimusta vielä vuodenkaan kuluttua kaupasta ole syntynyt. Tuotteella oli kuitenkin kysyntää ja ketjun yksittäiset kauppiat ostivat tuotteita. Samoin loppukäyttäjät ostivat tuotteita suoraan valmistajalta. Myyjä kanavoi kaikki tuote- ja varaosakyselyt liiketoiminnan ostajalle. Vanha myyntikanava jäi toimimaan hieman uudella tavalla ja myynti suoraan loppukäyttäjille kasvoi merkittävästi.

”Se täs on ollu ny tämä jälleenmyyjä..se on ollu pieni pettymys...se millä tavalla se on ottanu asiaan kiinni. Mutta siitäkää ei meille sen suurempaa vahinkoa oo tullu, jotta ehkä ne ny tiesi ittekki, ettei täs oo mitää kiirettä tämän asian kans.”

Ostetun tuotteen myynti käynnistyi hyvin nopeasti ja koska tuotteet olivat yritykselle uusia, vaati paljon työtä perehtyä tuotteisiin, niiden rakenteisiin ja teknisiin yksityiskohtiin. Myynti onnistui tästä huolimatta jopa yli odotusten vaikka ennakoitua paljon suuremmalla työmäärällä. Tuotteisiin perehtymien tapahtui pakon edessä kuitenkin tehokkaasti.

Yrittäjä oli aiemmin vastannut yrityksessä tuotantoa lukuun ottamatta kaikesta muusta. Koska työ lisääntyi merkittävästi palkattiin toimihenkilö, jolla oli alan tuntemusta sekä osaamista suunnittelussa, tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Tällä rekrytoinnilla oli yrityksen kehityksen kannalta suuri merkitys, koska nyt oli resursseja paneutua heti synergiahöyryjä tuovaan tuotekehitykseen ja hoitaa ostetun liiketoiminnan tuotedokumentointi ajan tasalle.

”Määkin aluunperin ajattelin, että jos mä ostopalveluna hankin paljo tätä dokumentointia ja mallinnusta ja sellasta, mutta se olis täs osoittautunu, jotta se olis aiva maharotoon ulukopuolisen teherä. Ja sitte oli kyllä hyvä, kun rekrytoinnis onnistuttiin hyvin.”

Kesäsesongin jälkeen paneuduttiin tuotekehitykseen ja markkinointiin valmistautuen seuraavaan kesään. Yritys lanseerasi uuden tuotemerkin, koska myyjän nimen käyttöoikeus tuotteissa oli sovittu määräaikaiseksi. Myös jälleenmyyntiketjun tuotemerkki korvattiin tällä omalla uudella tuotemerkillä. Tuotteella on nyt sama tuotemerkki sekä jälleenmyyntiketjun kautta myytäessä että suoramyyntissä loppukäyttäjille. Tuotteelle tehtiin uudet internet sivut ja painettua aineistoa sekä osallistuttiin messuille. Tuotteeseen tehtiin tarpeellisia parannuksia, koska sen kehitys oli ollut pysähtyneenä jo vuosia.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Neuvottelut sujuivat avoimessa ja hyvässä hengessä, kauppahinnasta saavutettiin nopeasti yhteisymmärrys ja myyjä tuli vielä vastaan maksuehdoissa.

”Oon hyvin yllättynytkin siitä, mitenkä avoimesti myyjän puoleltakin suhtauduttiin ja mun mielestä reilusti, että ei oo mitään sellaista tullu mulla mieleen, että tässä on joku salajuoni takana.”

Kun kaupasta on kulunut vuosi, yrittäjä arvioi liiketoimintaoston onnistuneet yli odotusten. Liikevaihto on kasvanut jopa ennakoitua enemmän lähes kaksinkertaiseksi

verrattuna tilanteeseen ennen liiketoimintaostoa. Myös tulos on parantunut kehityspanostuksista huolimatta. Mitään merkittäviä negatiivisesti vaikuttaneita yllätyksiä ei ole tullut esiin.

”Ainaki se on mennyt hyvin mitä tämä myyjäpuoli lupas toimittaa, niin ne on aika hyvin toimitettu...että siinä ei ollut niinku mitään puutteita ja sieltä on saatu hyvin apua mitä on osattu kysyä.”

Saatu vaihto-omaisuus vastasi kaupantekohetkellä sovittua, toisin kaupassa siirtyi epäkuranttiakaan tavaraa, jonka määrä ei vielä ole tarkasti selvillä. Tämä tosin oli kaupantekohetkellä tiedossa ja huomioitiin ostohinnassa. Myyjän suhtautumien ja myötävaikutus haltuunoton onnistumiseen on ollut kiitettävää.

Yllätys haltuunotossa on ollut jälleenmyyntiketjun toiminnan monimutkaisuus. Aluksi tätä pidettiin suurena riskinä, mutta käytännössä on kuitenkin löydetty toimintatavat, joilla asiakkaat ovat saaneet tarvitsevansa tuotteet suoraan yksittäisiltä jälleenmyyjiltä tai suoraan tehtaalta.

Liiketoimintaosto on monin tavoin kehittänyt yrityksen toimintaa. Strategia on jäsentynyt ja selkiintynyt, kun voidaan keskittyä kahden teknisesti samankaltaiseen tuoteperheeseen. Samalla vähempimerkityksisiä palveluita voidaan jättää sivuun. Myynti suutaan loppukäyttäjille on myös kehittynyt merkittävästi.

”Kyllä se varmahan on jäsentynyt enempi, että tavallansa on selektiiviset erot tullut myynnin ja markkinoinnin, tuotannon ja suunnittelu.”

Osaavan henkilön rekrytointi on tuonut yritykselle uutta osaamista ja energiaa. Voisi arvioida yrityksen kehittyneen uudelle tasolle ja ottaneen merkittävän kehityshyppäyksen sopimusvalmistajasta tuoteliiketoimintaan. Yrityksellä on nyt vahva osaamis pohja, jota hyödyntäen ja soveltaen tiedossa oleville mahdollisille uusille liiketoiminta-alueille laajentaen, on tavoiteltu kasvu nykytasolta kaksinkertaiseksi täysin realistista.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

Yrityskauppoihin yleensä liittyen

1. Isojen yritysten rönnyissä voisi olla kiinnostavia ostokohteita pienyrityksille

Myyjän tarve tehostaa omaa toimintaansa ja ostaja kasvuhalu muodostavat kaupan mahdollistavan strategioiden yhteensopivuuden. Molemmat saivat kaupasta merkittäviä hyötyä liikeominnalleen.

2. Selkeä kasvu- ja yritysostostrategia helpottaa tilaisuuteen tarttumista

Yrittäjän aiempi kokemus yrityskaupasta, yrityksen selkeä strategia ja toimiva yhteys asiantuntijoihin helpottavat ja nopeuttavat yrittäjän päätösten tekoa, varsinkin kun yritysostomahdollisuus tarjoutuu yllättäen.

3. Liiketoimintakauppa selkeyttää ostajan strategiaa ja uudistaa liiketoimintaa

Kun ostettu liiketoiminta tukee ja vahvistaa yrityksen olemassa olevaa ydinliiketoimintaa ja synnyttää kasvua, tulee erikoistumien mahdolliseksi ja rönsyjä voidaan jättää vähemmälle. Kasvu mahdollistaa myös kehitystä entisestään vauhdittavat osajien rekrytoinnit.

Haltuunottoon ja integrointiin liittyen

1. Etukäteen ajatellun suurimman riskinkin toteutuessa liiketoimintaosto voi onnistua yli odotusten

Riskien arvioinnissa ja kauppaa edeltävässä suunnittelussa ei ole aina riittävästi tietoa tulevasta liiketoiminnasta ja tehdään virhearvioita. Haltuunotto ja kaupan jälkeinen toiminta kuitenkin vaikuttaa ratkaisevasti kaupan onnistumiseen.

2. Myyjän myönteinen suhtautuminen ja intressi tukea ostajan onnistumista helpottavat uuden liiketoiminnan haltuunottoa

Kun myyjä luopuu toimivasta liiketoiminnasta, on tärkeää, että kaupan kohteena oleva liiketoiminta jatkuu ja kehittyy osana ostajan liiketoimintaa. Myyjä ei silloin "petä" asiakkaitaan, vaan jopa parantaa asiakaspalveluaan, koska ostaja panostaa myyjää enemmän ostetun liiketoiminnan kehittämiseen.

2.4.2 Tapauksen D analyysi

Ostajayrittäjä D tavoittelee yritykselleen merkittävää kasvua lähivuosien aikana. Myyjälle kaupan kohteena olevan liiketoiminnan merkitys oli erittäin vähäinen. Kaupan kohde muodosti vain 1 % sen liikevaihdosta. Haastattelupyynnönkin vastaus oli, että näin vähäisen asian kanssa ei kannata aikaa käyttää haastatteluun.

Aloitteen liiketoimintakaupasta teki myyjä. Yrityskauppaneuvottelut etenivät ripeästi kestäen ensimmäisestä keskustelusta kauppasopimuksen allekirjoittamiseen vain kaksi kuukautta. Henkilökuntaa ei sisällynyt kaupan kohteeseen. Yritysostossa ostajayrittäjällä oli taustatukena Advisory Board -ryhmä. Osoittautui, että ostettavaksi tar-

jottu liiketoiminta sopi erittäin hyvin ostajayrityksen kasvustrategiaan. Lisäksi yritys-kauppaneuvotteluja vauhdittivat myyjän luottamusta herättävä avoimuus, kohtuullinen hintapyyntö ja nähtävissä oleva kehittämispotentiaali tuotesynergioiden kautta.

Kaupan kohteena olleen liiketoiminnan haltuunotto käynnistyi heti kaupan jälkeen. Tässä tapauksessa tämä tarkoitti aluksi varastoinnin järjestelyä, varaston laajentamista, toimitettujen tuotteiden ja komponenttien vastaanottoa ja läpikäyntiä. Omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminta jatkui heti ostajayrityksen käytäntöjen mukaisesti. Ostajayritykselle ostokohteen haltuunotto edellytti yhden uuden työntekijän palkkaamista yritykseen. Ostokohteen integrointi ostajayritykseen merkitsi käytännössä kehityshyppäystä. Yrityksen toiminta on nyt aikaisempaa kehittyneemmällä tasolla ja strategia on jäsentyneempi ja selkeämpi. Tapauksessa D yritysosto on onnistunut yli odotusten.

2.5 Tapaus E ”Valmistusyritys”

2.5.1 Tapauksen E tarina

Ostajayrittäjä ja ostajayritys

Ostajayrittäjä on noin 60-vuotias ja toiminut alalla 1970-luvulta saakka. Jo hänen aikoi-
naan hankkima koulutus tähtäsi juuri tällä toimialalla. Hän oli aikoinaan 1980-luvulla mukana perustamassa nykyistä ostajayritystä.

”Tunnen tietysti suomalaisen [toimialan] aika suhteellisen hyvin. Pieni porukka Suomessa tämä loppujen lopuksi, joka tässä alalla pyörii.”

Ostajayritys on yli 25 vuotta vanha. Yritys itse on ollut pari kertaa kaupan kohteena. Lisäksi ostajayritys on toteuttanut yhden yritysoston noin kymmen vuotta sitten. Liikevaihto on noin 20 M€ ja työntekijöitä on vajaa 100. Ostajayrityksen omistaa kokonaan konserni, jonka liikevaihto on yli 500 M€ ja henkilöstön suuruusluokka on noin 500 henkeä. Omistajakonserni on tämän ostajayrityksen suurin alihankkija ja toimii liiketoiminnan kehittämisen vahvana rahoittajana. Konserni on kasvuhaluinen ja vaka-
varainen.

”Sillä on vahva talous eli hyvä rahoittaja yritystoiminnalle.”

Ostajayrityksellä on kaksi liiketoiminta-aluetta ja ostokohde vahvistaa toista näistä. Yritysoston motiivina oli juuri vahvistaa yhtä liiketoiminta-aluetta ja saavuttaa sen tuotteilla markkinajohtajan asema Suomessa. Lisäksi näiden tuotteiden markkinat ovat viime vuosina kasvaneet ja näkymät ovat edelleen hyvät. Ostajayrityksellä on sekä hal-
litus että johtoryhmä. Pääasiallinen markkina-alue on Suomi, mutta vientiin menee yli

50 % tuotannosta. Venäjä on ollut yksi suurimmista vientimaista, mutta nyt vienti sinne on pysähtynyt. Yritys on kasvuhaluinen, kiinnostunut uudesta tekniikasta, asiakaslähtöinen ja kilpailukykyhakuinen.

”Pyritään pistämään vastaan niin sanotuille halpamaille.”

Myyjät ja ostokohde

Myyjänä oli lähes parikymmentä pienomistajaa, joista kolme merkittävintä oli mukana neuvotteluissa. Ostokohteen tuotteet tunnettiin entuudestaan ja sen kehittymistä oli seurattu jo useita vuosia. Liikevaihto oli noin 10 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli reilut 20 henkeä. Ostokohteella oli toimiva hallitus ja johtoryhmätyöskentelyä.

”Tuotteet tunnettiin... Yritystä ei niin kauhean hyvin tiedetty tai tunnettu... kehitystä seurattiin.”

Myyntin syynä lienee ollut toisaalta hajanainen omistus ja toisaalta se, että yritys oli kuitenkin saatu kasvatettua sen kokoiseksi, että kauppahinta oli houkuttelevalla tasolla. Yrityksen johdon kannalta ostajayritys toi kumppaniksi saman alan asiantuntijan.

Yrityskauppaneuvottelut

Neuvottelujen henki oli alusta lähtien hyvä. Omistajanvaihdos toteutettiin osakekauppana. Ostajayritys oli tässä yrityskaupassa aloitteen tekijä. Ostajayrityksellä oli yrityskauppaneuvotteluissa mukana kokenut yritysvälittäjä ja asemansa Suomessa vakiinnuttanut kansainvälinen tilintarkastusyhteisö.

”No kyllä se iso kauppa tietysti oli.”

Omistajakonserni rahoitti yritysoston. Neuvotteluissa eniten työtä tehtiin kauppahinnan ja sen siihen liittyvien maksuehtojen sekä kokonaisuuden rakentamisen kanssa. Ensimmäisen ehdotuksen kauppahinnasta teki yritysvälittäjä ja se oli loppujen lopuksi hyvin lähellä toteutunutta kauppahintaa, josta kaupantekotilaisuudessa maksettiin 70 % ja loput myöhemmin.

”Kaikki osakkaat suostui, kun oltiin niin pitkällä, että sitä kysyttiin.”

Haltuunotto ja integrointi

Ostokohde on säilytetty omana yrityksenä vanhalla nimellään ja sille nimettiin uusi hallitus, joka muodostuu ostajayrityksen omasta hallituksesta täydennettynä ostokohteen toimitusjohtajalla. Ostokohteen liiketoiminta oli laajuudeltaan kaksi kertaa

suurempi kuin ostajayrityksen saman alan liiketoiminta-alue. Ostajayrityksellä on nyt kaksi yhtä vahvaa liiketoiminta-aluetta. Yrityskauppa toteutettiin juuri ennen lomaa, mutta niiden jälkeen keskustelut aloitettiin tekniikasta ja raportointijärjestelmän saattamisesta ostajayrityksen käytäntöjen mukaisiksi. Joitakin ostajayrityksen toimintoja on keskitetty ostokohteeseen ja tämä ilmenee käytännössä esimerkiksi parin henkilön siirtymisenä ostokohteen palvelukseen. Ostokohteen henkilöstölle asiasta tiedotettiin heti kaupan toteutumisen jälkeen. Tiedotustilaisuudessa oli mukana sekä myyjän edustaja että kaikki ostajayrityksen keskeiset henkilöt. Todennäköisesti tilaisuudessa henkilöstö sai ostajista luotettavan kuvan ja että tarkoituksena on kehittää ostokohdetta pitkäjänteisesti. Henkilöstö on suhtautunut yrityskauppaan myönteisesti: omistus on vaihtunut sijoittajilta saman alan yritykselle.

”Ja sitten kun kauppa allekirjoitettiin, niin sen jälkeen heti mentiin sinne. Henkilöstö kutsuttiin kokoon ja kerrottiin nämä asiat, mitkä ovat tavoitteet ja miten halutaan jatkaa. Tiloihin tehtiin kymmenen vuoden vuokrasopimus ja ei ole mitään tarkoitusta häipyä [paikkakunnalta].”

Ostokohteena olleessa yrityksessä ei ollut käytössä toiminnanohjausjärjestelmää, mutta nyt sen käyttöönottoon tähtäävää projektia ollaan käynnistämässä jo heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Tästä ostokohteesta on haaveiltu jo pitkään, mutta asiaa ei ole saatu eteenpäin. Vuoden kuluttua omistajanvaihdoksesta voidaan sanoa, että liike-toiminta on sujunut hyvin. Ostokohteesta on otettu isoja kehitysaskelleita.

”Iso muutos kaiken kaikkiaan. Yllättävän hyvin siellä on päästy tältäkin rintamalta eteenpäin. Semmoinen tyypillinen vastustus, mitä tämän kaltaisissa asioissa on, niin on ollut vähän pienempää.”

Ostokohteen henkilöstä on pysynyt hyvin yrityksen palveluksessa sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta. Tuotteissa ei ole suuria muutoksia tehty eikä niille toisaalta ole ollut tarvettakaan. Ostokohteen taloushallinnosta vastaa edelleen sama tilitoimisto kuin ennen omistajanvaihdosta. Tosin hekin ovat ottaneet käyttöön saman toiminnanohjausjärjestelmän kuin mitä ostokohde. Ostokohteen toiminnot ovat nyt samassa järjestelmässä ostajayrityksen kanssa. Tilanne on sillä tavalla päinvastainen kuin mitä vanhassa omistuksessa, että silloin omistajat lähinnä välttelivät kaikkia investointeja. Vaikka kokonaisuudessaan on saatu aikaan iso muutos ostokohteen toiminnassa, on muutokset pyritty tekemään maltillisesti. Henkilöstö on ottanut uudistuksen hyvin vastaan.

”Me on pyritty maltillisiin muutoksiin... Aina kun on tehty jotain, niin on pyritty ajattelemaan, miltä se siellä päässä tuntuu. Tietysti itse joskus yritykseni myyväenä, niin tiedän olla aika varovainen tietyissä asioissa, et mitä voi tehdä vahinkoakin.”

Ostokohteen henkilöstöjohtaminen oli hyvin tuloskeskeistä, mikä toisaalta on myös ostajan kannalta hyvä asia. Nyt kuitenkin on aloitettu henkilöstöä ehkä aikaisempaa paremmin huomioivien toimintatapojen käyttöön ottaminen. Esimerkiksi ostokohdeessa on toteutettu henkilöstötyytyväisyyskysely, jonka tuloksia voidaan jo hyödyntää. Henkilöstön tyytyväisyyden osalta on kysymys pienistä asioista, joita henkilöstö kuitenkin arvostaa ja jotka edelleen lisäävät työtyytyväisyyttä. Lisäksi henkilöstön koulutukseen panostetaan nyt aikaisempaa enemmän.

Tulevaisuuden näkymät

Ostokohde jatkaa edelleen omana yrityksenä. Sen edellinen vuosi oli erittäin hyvä ja kuluvankin vuoden alku näyttää hyvältä. Tilauskanta on sellainen kuin sen pitääkin. Ostokohteen valinta toimintamallin suhteen on erinomainen ja se mukautuu hyvin kysyntään niin hiljaisina aikoina kuin vilkkainakin aikoina.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Kokonaisuutena kaikki on sujunut suunnitelmien mukaisesti ja toistaiseksi eteen tulleet yllätykset ovat olleet vähäisiä ja positiivisia. Esimerkiksi varasto on osoittautunut ilmoitettua suuremmaksi. Odotukset ostokohteen liiketoiminnan suhteen ovat edelleen merkittäviä.

"Ihan asiallisesti on kaikki mennyt... Ei ole mitään sellaisia ylilyöntejä mistään suunnasta."

Yrityksostolle asetetut tavoitteet on ylitetty. Tästä yksi esimerkki on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto puolen vuoden aikana. Yrityksostossa on onnistuttu.

"Tietysti kokemus on auttanut hirveästi. Kun on itsellä kokemusta asiasta, ei tee niitä virheitä, mitä on nähnyt tehtävän vastaavissa tilanteissa. Täytyy vaan kuunnella sitä ostettua puoltakin, koska heillä on tietyt hyvät vahvuudet... Täytyy jaksaa hyväksyä toimintatapoja, jotka ovat itselle vähän vieraita, mutta jotka ovat kuitenkin tuottaneet hyvää tulosta."

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Kokeneet asiantuntijat edistävät sekä prosessia että onnistumista yrityskaupoissa

Ostajayrityksessä ja sen toimitusjohtajalla itsellään oli jo jonkin verran kokemusta yrityskaupoista, mutta kokeneella asiantuntijalla tuntuu olleen keskeinen rooli yrityskaupan eri vaiheissa. Hän mm. otti yhteyttä ostokohteeseen, teki arvonmäärityksen ja oli neuvottelemassa eri toteutusvaihtoehdoista.

2. Ostajayrittäjän oma kokemus auttaa uudistusten onnistuneessa toteutuksessa.

Ostajayrittäjällä oli itsellään aikaisempaa kokemusta niin ostamisesta kuin ostokohdeena olemisestakin. Hänen oma näkemys oli, että tästä kokemuksesta oli merkittävästi hyötyä uudistusten toteuttamisessa ja niiden aikataulutuksessa. Joissakin asioissa voidaan edetä alkuperäistä suunnitelmaa nopeammin ja toisissa aikataulu on ehkä hitaampi kuin aluksi ajateltiin.

3. Ostokohteen henkilöstön huomioiminen sujuvoittaa ostokohteen liiketoiminnan haltuunottoa ja integrointia

Ostokohteessa oli hyvä ja osaava henkilöstö, joka viihtyi hyvin työssään. Tästä huolimatta ostajayritys onnistui edelleen parantamaan tilannetta ja esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon tarvittiin vain puolet suunnitellusta ajasta.

2.5.2 Tapauksen E analyysi

Tapauksessa E ostajayrityksen tavoitteena on kasvu. Tässä nimenomaisessa yritysostossa motiivina oli lisäksi markkina-aseman vahvistaminen. Vaikka ostajayritys oli merkittävästi ostokohdetta suurempi, oli ostokohteen liiketoiminta liikevaihdoltaan kaksinkertainen ostajayrityksen vastaavaan liiketoimintaan verrattuna. Myynnin syitä olivat houkutteleva kauppahinta ja hajanainen omistus, joka oli muodostunut osittain ehkä jo kehittymistä hidastavaksi tekijäksi. Omistajat eivät olleet innokkaita toteuttamaan kehittymisen vaatimia investointeja.

Yhdentymisprosessin tavoitteena on pitää ostokohde jatkossakin omana yrityksenä. Tosin luonnollisesti hallitus on uusittu. Ostokohteen taloushallinnosta vastaa edelleen sama yritys kuin ennen yrityskauppaa, mutta vuoden 2015 aikana on ostokohteessa otettu käyttöön ostajayrityksen kanssa sama toiminnanohjausjärjestelmä. Ostajalla on nyt ostokohteen toiminnasta reaaliaikainen tieto. Ostokohteen valmistamat tuotteet ovat edelleen samoja ja muutoksille ei ole toisaalta ilmennyt tarvetta. Asiakkaista huolehditaan vanhoja ja hyväksi havaittuja toimintatapoja noudattaen. Uudistuksia on toteutettu maltillisesti ja ostokohteen henkilöstöä huomioiden.

Ostokohteen henkilöstölle yrityskaupasta tiedotettiin heti kaupan toteutumisen jälkeen. Tilaisuudessa henkilöstö sai ostajista luotettavan kuvan ja että tarkoituksena on kehittää ostokohdetta pitkäjänteisesti. Henkilöstö on suhtautunut yrityskauppaan ja siellä toteutettuihin uudistuksiin myönteisesti. Ostokohteessa on esimerkiksi toteutettu henkilöstötyytyväisyyskysely ja henkilöstökoulutukseen panostetaan nyt aikaisempaa enemmän.

Edellinen ja kuluva vuosi ovat olleet liiketoiminnan näkökulmasta hyviä vuosia ja tulevaisuus näyttää myös positiiviselta. Ostajayrityksen toimintatapoihin yritysostolla ei ole ollut käytännön vaikutusta. Tavoitteena olleet kasvu ja markkinaosuuden vahvistaminen on saavutettu. Yritysostolla ostajayritys täydensi omaa resurssikimppuaan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kesti vain puolet suunnitellusta ajasta ja varasto on osoittautunut yrityskaupassa ilmoitettua suuremmaksi. Ostokohteen tapoja toimia on osoittautunut erittäin onnistuneeksi ja sopii hyvin nykyiseen liiketoimintaan ja siihen liittyvän tuotannon toteuttamiseen. Toistaiseksi yrityskauppaan liittyvät yllätykset ovat olleet myönteisiä. Yritysosto on osoittautunut erittäin onnistuneeksi. Tässä tapauksessa keskeisiä menestystekijöitä on useita: ostokohteen strateginen sopivuus, yrityskauppakokemus, toimialan tuntemus, kokeneen yrityskaupan asiantuntijan hyödyntäminen ja ostokohteen henkilöstön rakentava mukana oleminen uudistuksissa.

2.6 Tapaus F ”Kasvuyritys”

2.6.1 Tapauksen F tarina

Ostajayrittäjä ja -yritys

Ostajayrittäjä on toiminut yrittäjänä 70-luvulta saakka. Yrittäjällä on aikaisempaa kokemusta yhden hengen yrityksestä ja sen kasvattamisesta useamman kymmenen hengen yritykseksi. Tämän yrityksen yrittäjä myi joitakin vuosia sitten. Myynnin jälkeen yrittäjällä on edelleen muutama pienempi yritys.

Ostajayrityksen yrittäjä on perustanut 2011. Yrityksen perustamisen taustalla on verottajan nuiva kohtelu yrittäjän toista yritystä kohtaan. Yksi tilitoimisto auttoi potentiaalisten ostokohteiden etsimisessä. Muutama potentiaalinen ostokohde löytyi heidän omasta asiakaskunnasta ja muutama sen ulkopuolelta. Neuvottelut aloitettiin parhaimmalta vaikuttavan vaihtoehdon kanssa. Ostajayrityksellä oli perusteltu tarve toteuttaa yritysosto ja rahoitus kunnossa.

Myyjä ja ostokohde

Ensin selviteltiin muutamaa vaihtoehtoa, joista sitten valittiin lupaavin ja johon otettiin yhteyttä. Ostokohde löytyi lopulta naapuripaikkakunnalta. Yritys työllisti 5–6 henkeä ja kauppaan kuului noin 300 neliön tilat, jotka olivat kaikki yrityksen käytössä.

Myyjä oli jo ennättänyt ajatella yrityksen myyntiä ja mielikuva kaupan kohteen kaupahinnasta oli realistinen. Ostokohteessa ei ollut valmiina laatujärjestelmää, vaikka sellainen olisi kyllä ollut ostajan näkökulmasta eduksi. Myös johtamisjärjestelmissä ja markkinoinnissa oli kehittämisen varaa. Kaikesta huolimatta ostokohde vaikutti nor-

maalilta pohjalaiselta pienyritykseltä, jolla oli hyvät asiakkaat, hyvä liikevaihto ja hyvä kannattavuus.

”Minä kysyin tilioimiston pitäjältä, että onko hänellä tiedossa myytäviä yrityksiä. Hän sitten selvitteli sitä jonkun verran. Sieltä omasta asiakaskunnasta sitten löytyi muutama ja ulkopuolelta muutama. Vähän katsastelin papereita ja liiketalousasiantuntijan kanssa yhdessä katsottiin. Tuo oli sitten se paras vaihtoehto niistä.”

Yrityskauppaneuvottelut

Ostokohteelta pyydettiin hintapyyntö ja siihen tehtiin vastatarjous sekä mietittiin kaupan ehtoja. Hintapyyntö osoittautui aika realistiseksi. Molemmilla osapuolilla oli käytössä osaavat asiantuntijat yrityskauppaan liittyvissä taloudellisissa kysymyksissä. Neuvottelut olivat aika suorapiirteiset.

Kauppa toteutettiin osakekauppana, jossa myyjä oli kaksi, toinen pienellä osuudella. Ostaja omistaa nyt 100 % ostokohteen osakkeista. Pääomistajana ollut myyjä jatkaa ostajayrityksen toimitusjohtajana.

”Myyjällä oli ilmeisesti jo valmiina ajatus. Myynti ei tullut puskipästä... Myyjällä oli oikea ote ja asenne asiaan ja realistinen näkemys hinnasta. Meillä oli taas selkeä tarve ja rahoitus kunnossa... Minun mielestä se oli järkevämpää... Vaihtoehtona oli se, että olisi ruvennut ostamaan koneita, palkkaamaan ihmisiä ja etsimään asiakkaita. Nyt se tuli valmiina.”

Haltuunotto ja integrointi

Ostokohteen henkilöstölle pidettiin tiedotustilaisuus, jossa kerrottiin päätöksistä ja ostajan tulevaisuuden suunnitelmista ja tulevasta investoinneista. Työntekijät ottivat uuden omistajan hyvin vastaan.

”Pidettiin sellainen tiedotustilaisuus siellä sitten. Näin on tehty ja näin on päätetty ja samalla myös valettiin uskoa tulevaisuuteen. Tätä ei ole myyty lopetettavaksi, vaan tämä tähtää uuteen isompaan tulevaisuuteen... Investoidaan yritykseen ja kasvatetaan toimintaa ja tuodaan omia tuotteita sinne mukaan ja sillä lähdetään. Työntekijät ottivat sen minun mielestä tosi hyvin vastaan.”

Tässä tapauksessa ostajayrityksellä oli vain yksi työntekijä eli juuri tämä ostaja. Tosin tässäkin tapauksessa ostokohteena olleen yrityksen yrityskulttuuri poikkesi ostajayrityksen yrityskulttuurista. Ostokohteella ei ollut omia tuotteita eikä varsinaista tuotekehitystä. Nyt yrityksellä on omia tuotteita ja merkittävässä määrin omaa tuotekehitystä. Tuotteiden kehittäminen vaatii omanlaista kulttuuria. Koko ajan etsitään uusia mate-

riaaleja ja toimintatapoja. Ja kun saa kaiken valmiiksi, niin sitten kyseenalaistetaan taas koko homma: miten tämän voisi tehdä vielä paremmin? Ostokohteen henkilöstön näkökulmasta katsottuna lähiesimies on pysynyt samana. Asialla on voinut olla sikäli merkitystä, että monien muutosten keskellä on sentään joku asia pysynyt samana.

Ostokohteen liiketoimintaa varten ostaja hankki uudet yli tuhannen neliön tilat. Ostajayritys fuusioi ostokohteen 2014 osaksi omaa toimintaansa. Yrityksellä on Tekesin rahoittama kehittämishanke. Yritys on kasvanut puolentoista vuoden aikana viiden hengen yrityksestä lähes kahdenkymmenen hengen yritykseksi. Viimeisin rekrytointi on varastomies, jonka tehtäviin kuuluu myös nettikaupan toimituksista huolehtiminen. Ostokohteessa on investoitu tietojärjestelmiin ja -yhteyksiin, kotisivuihin, valokuitukaapeleihin, toimitiloihin ja koneisiin jne.

Yksi aika iso asiakas lähti pian kaupan toteutumisen jälkeen, mutta se oli vielä varsin kohtuullinen takaisku, joka ei johtunut vanhasta eikä uudesta omistajasta. Tämä asiakas olisi ehkä saatu pidettyä, jos häntä olisi ajoissa huomattu hieman paremmin informoida ostajasta ja ostajan tavoitteista.

Nyt yrityksessä on huikeat investoinnit pohjalla. On paljon uutta: nimi, toimitilat ja paikkakunta. Lisäksi yritykseen on tullut paljon uusia työntekijöitä. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä ja nykyisellään yritys pystyy tarjoamaan myös etenemismahdollisuuksia. Paljon on tehty töitä, mutta tuloksena on ollut hyvä kasvu ja hyvältä näyttää tulevaisuudessakin. Ostajan pääomapanostukset ovat omalta osaltaan mahdollistaneet nopean kasvun.

Loppukeväästä 2015 on valmistumassa toimitilojen laajennus. Sen myötä saadaan yrityksen käyttöön toimivat neuvotteluhuoneet, lisää työhuoneita, näyttelytilat ja paljon muutakin tilaa. Tilojen suhteen tilanne näyttää hyvältä, mutta yrityksen arjessa haasteita kyllä riittää.

Yrityksoston myötä yrityksen palvelukseen tullut toimitusjohtaja voi keskittyä yrityksen operatiiviseen johtamiseen. Ostokohteessa yrittäjä oli yksin kaikkien yrityksen asioiden kanssa. Nyt asioita pohditaan kahden henkilön voimin (ostajayrittäjä ja myyjä). Yritystä kehitetään laajalla rintamalla. Uusia asiakkaita tavoitellaan koko ajan. Tuotekehityksen myötä tuodaan markkinoille uusia tuotteita. Mahdollisuuksia päästä uusille markkina-alueille selvitetään jatkuvasti. Liiketoiminnan kehittämiseksi on tehty paljon asioita, niitä on paljon meneillään ja paljon on vielä tulossa.

”Meidän strategia on vähän sellainen learning by doing. Kyllä minä olen ihan varma, että se tuote, jolla me tullemme menestymään, siitä me ei tiedetä vielä mitään. Se tulee sieltä sitten vastaan jossakin vaiheessa. Voihan se olla joku näistä nykyisistäkin, mutta epäilen.”

Yrityksen strategiana on mahdollisuuksien mukaan vauhdittaa kasvua hyödyntämällä yrityskauppoja jatkossakin. Yhdestä ostokohteesta on neuvoteltu jo jonkin aikaa. Nykyinen ennuste on, että kauppa tuskin toteutuu. Yrittäjällä tuntuu olevan selkeä näkemys ostokriteereistä.

”Nyt kun meillä alkaa olla puitteet hyvässä kunnossa, niin jos löytyisi yritys, jolla on hyvä tuote ja joka sopisi meidän repertuaariin, niin kyllä minä olisin varmaan heti kiinnostunut. Ei minulla nyt aktiivinen haku ole päällä kyllä... Ei me koneita tarvita. Koneita saa kaupasta. Henkilöstöä me ei tarvita. Henkilöstöä saa markkinoita hyvin. Toimitilat meillä on hyvät.”

Yrittäjän ponnistelujen innoittajana on mielenkiinto kehittämiseen eikä niinkään tavoite myydä yritys jossain vaiheessa. Yrittäjä tuntuu varsin sujuvasti vievän eteenpäin kehittämistoimia yrityksen eri osa-alueilla: tuotteet, tuotantomenetelmät, laatu ja suunnittelumenetelmät. Lisäksi käynnissä on markkinatutkimus, jolla selvitetään nykyisten tuotteiden markkinoita ja kilpailutilannetta. Seuraavaksi on ajatuksena käynnistää seuraava vaihe, jossa selvitetään asiakastyytyvääsiisyyttä.

”En kehitä yritystä myytäväksi... Kyllä se on enemmän niin, että jos se osuu kohdilleen... Sittenhän sitä on kiinnostuttava. Siinä se aika menee, jos niitä [ostajaehdokkaita] rupeaa seulomaan ja etsimään.”

Monen eri osa-alueen yhtä aikaa kehittämisessä on varottava, että kehittämistoimet eivät rasita liikaa yritystä. Toisaalta kehittämispanostukset ovat välttämättömiä, mikäli yrityksen tuotteistaan saamaa katetta halutaan kasvattaa. Monilla on tapana pitää esimerkiksi laatujärjestelmää monimutkaisena, hankalana ja kalliina. Näin ajatellessa jää herkästi huomaamatta ne säästöt, jotka saavutetaan tekemällä asioita laadukkaasti. Lisäksi osa asiakkaista pitää tavarantoimittajiensa yhtenä kriteerinä sitä, että heillä on yrityksessä laatujärjestelmä.

Arvio yrityskaupan onnistumisesta

Yrityskaupan jälkeen ostokohteen työntekijämäärä on kolminkertaistunut ja esimerkiksi toimitilojen koko myös moninkertaistunut. Alihankintaa tekevä liiketoiminta on uudistunut liiketoiminnaksi, jolla on omia tuotteita ja merkittävää tuotekehitystä. Aikaisemmin tasaista liikevaihtoa tehnyt liiketoiminta on muuttunut nopeasti kasvavaksi liiketoiminnaksi. Yritysoston jälkeinen aika on yllättänyt ostajan positiivisesti. Kasvu on edellyttänyt investointeja, käyttöpääomaa ja näkemystä.

”Kyllä se on yllättänyt positiivisesti... Se on lähtenyt niin hyvin matkaan... Selvästi oli tulppaa ja vaatii investointia ja vaatii käyttöpääomaa ja vaatii näkemystä... Muutos oli huikea.”

”Minulla on kuitenkin semmoinen sisäinen varmuus, että kyllä me pärjätään kunhan vaan jaksetaan puurtaa. Juuri tämä kehittäminen ja hyvin hoidettu työ, niin kyllä se sitä vaan tuottaa tuottamaan sitä hedelmää lopuksi.”

Tässä yrityskaupassa ostaja tiesi mitä halusi ja myös etsi ostokriteerien mukaisia ostokohteita. Myyjälle yrityksen myynti oli jo yksi valmiiksi mietitty vaihtoehto. Myyjällä ja ostajalla molemmilla oli hyvin samankaltainen näkemys kaupan kohteena olleen yrityksen arvosta.

Ostajan oma käsitys on, että nykyisen kokemuksensa perusteella hän olisi toteuttanut yritysoston samalla tavalla eikä olisi tehnyt mitään toisin. Tosin tässä yritysostossa ostaja ei välttämättä olisi ehkä tarvinnut kaikkia kaupan kohteeseen kuuluneita osia. Esimerkiksi kaupan kohteeseen kuuluneiden toimitilojen käyttö on olennaisesti aikaisempaa vähäisemmässä roolissa. Tuotanto tapahtuu nyt pääosin toisella paikkakunnalla. Näiltä osin tämä yritysosto toimi ostajalle oppimisprosessina.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Pienen yrityksen on helppo kasvaa

Pienissä yrityksissä voivat keskeisiä kasvun esteitä olla käyttöpääoman puute ja näkemys kehittämistoimien suunnasta voi olla ohut. Lisäksi kasvu saattaa edellyttää investointeja. Mikäli ostajalla on näkemystä ja taloudellisia resursseja rahoittaa investointeja ja käyttöpääomaa, on ostajan näkökulmasta mahdollista nähdä pienten yritysten kasvu helppona.

2. Yrityskauppa nopeuttaa yrityksen kehittymistä

Yrityskauppa on oikotie, jossa ostetaan henkilöstöä, koneita, valmistuskapasiteettia ja asiakkaita yhdellä kertaa. Usein nämä kaikki yrityksen keskeiset elementit voisi hankkia yksitellen. Edelleen olisi kuitenkin tarve luoda toimintamallit liiketoiminnan toteuttamiseen ja asiakkaiden hankkiminen voi olla epävarmaa ja aikaa vievää. Osaavan henkilöstön hankkimiseen liittyy herkästi epävarmuustekijöitä, joita ei toimivaan yritykseen enää vastaavassa määrin liity. Ostokohteen henkilöstö on jo kertaalleen valikoitunut, tottunut pärjäämään työn tarjoamien haasteiden kanssa ja ennätänyt sovittamaan yksityiselämän työhönsä tai ainakin siitä on jo kertynyt kokemusta.

3. Selkeät ostokriteerit auttavat sopivan ostokohteen etsimisessä

Ostokohteiden etsimisessä ja valinnassa selkeät ostokriteerit auttavat ostajaa löytämään hänelle sopivaa liiketoimintaa. Tässäkin tapauksessa etsimisessä oli mukana

tilitoimisto. Ostokriteerit mahdollistavat erilaisten yhteistyökumppaneiden ottamisen mukaan ostokohteiden etsimiseen. Valintavaiheessa kriteerit auttavat ostajaa laittamaan löytyneet potentiaaliset ostokohteet järjestykseen ja aloittamaan yrityskauppaneuvottelut parhaimmalta vaikuttavasta vaihtoehdosta.

2.6.2 Tapauksen F analyysi

Ostajayrittäjällä oli aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta, kasvattamisesta ja myymisestä. Yritystoston motiivina oli hankkia sellainen jo toimiva tuotannollinen yritys, joka sopisi osaksi hänen nykyisen yrityksen kasvusuunnitelmaa. Myyjä oli ennättänyt jo suunnitella yrityksen myyntiä. Ostokohteella oli hyvät asiakkaat ja sen kannattavuus oli kunnossa, mutta liikevaihto oli jo pitkään pysynyt samalla tasolla. Ostokohteella ei ollut omia tuotteita eikä omaa tuotekehitystä. Ostokohteen löytymistä edisti ostajayrittäjän selkeät kriteerit potentiaalisille ostokohteille.

Yhdistämisprosessin tavoitteena oli ostokohteen sulauttaminen osaksi ostajayritystä. Ostokohteen työntekijät ovat edelleen yrityksen palveluksessa ja ostajayrityksen operatiivisesta johdosta vastaa nyt toimitusjohtajan roolissa oleva ostokohteen myyjä. Muutoin ostokohteen osalta asiat ovat pääsääntöisesti muuttuneet erittäin merkittävästi. Uutta ovat esimerkiksi yrityksen nimi, toimitilat, paikkakunta, tuotekehitys, tuotteet ja markkina-alueet.

Yhdistämisprosessin, investointien, tuotekehityksen ja markkinointiponnistusten tuloksena ostajayrityksen työntekijämäärä on yritystoston jälkeiseen hetkeen verrattuna kolminkertaistunut. Ostajayrityksessä panostetaan koko ajan tuotekehitykseen, tuotantomenetelmiin, laatuun, uusiin markkina-alueisiin ja uusiin asiakkaisiin. Seurauksena on jatkuva merkittävä uudistuminen. Yritystoston jälkeinen kasvu on erittäin nopeaa. Tästä yhtenä esimerkkinä on, että vaikka ostajayritys muutti uusiin toimitiloihin heti yritystoston jälkeen, valmistuu toimitilojen laajennus vielä vuoden 2015 aikana. Laajennus tuo mukanaan esimerkiksi lisää työhuoneita ja näyttelytilat. Ostajayrityksen resurssikimppun täydentäminen ostokohteen resursseilla vaikuttaa poikkeuksellisen onnistuneelta ratkaisulta.

Tapauksessa F yrityskauppprosessin onnistuneen toteuttamisen keskeisiä menestystekijöitä ovat ostajayrittäjällä käytössä olleet ostokriteerit potentiaalisten ostokohteiden löytämiseksi ja hänen toimialatuntemus sekä ostajayrityksellä ollut käyttöpääoma, jolla tarvittavat investoinnit ja panostukset tuotekehitykseen ja markkinointiin voitiin rahoittaa.

2.7 Tapausten vertailu

Tapausten vertailussa hyödynnetään aikaisemmassa tutkimuksessa yritysostoon keskeisesti liittyviä havaintoja (Taulukko 4). Tämän tutkimuksen kaikilla ostajayrittäjillä oli aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Lisäksi yhden ostajayrittäjän (A) työtehtäviin oli aikaisemmin kuulunut yrityskauppojen valmistelu ja toteuttaminen. Kasvun tavoittelu oli merkittävä yritysoston toteuttamisen motiivi kaikissa tapauksissa. Mutta neljässä tapauksessa merkittävää roolia oli myös tavoitteilla, joita ovat markkina-alueen laajentaminen, toiminnan tehostaminen hakemalla synergiaetuja, markkina-aseman vahvistaminen ja yhdessä tapauksessa (F) yritysosto oli tapa käynnistää tuotannollinen toiminta ostajayrityksessä, joka oli siihen saakka keskittynyt tuotekehitykseen ja markkinoiden analysointiin. Ostostrategiaa arvioidaan tässä tutkimuksessa yritysoston toteuttamisen jälkeen. Näin arvioituna tapaukset jakaantuvat tasan yritysostolla ostajayrityksen resursseja lisänneisiin (A, B ja D) ja niitä täydentäneisiin yrityksiin (C, E ja F).

Ostokohteen yhdistämisprosessien tavoitteiden suhteen suurin osa eli neljä tapausta (A, B, D ja F) sulautti ostokohteen kokonaisuudessaan ostajayritykseen. Yhdessä tapauksessa (C) lähtökohtana yrityskaupan jälkeen oli jatkaa symbioottisesti omina yhtiöinä ja omilla nimillä, mutta hallinto, tukitoiminnot, markkinointi ja tuotteiden jakelu yhdistettiin ostajayrityksen kanssa. Tapauksessa E yhdistämisprosessin tavoitetta voidaan pitää lähinnä hallinnoivana. Liiketoimintojen yhdistäminen ei ole tavoitteena, vaan ostokohde jatkaa omalla nimellään ja omilla tuotteilla. Ostokohteessa on oma hallitus, joka tosin on ostajayrityksen nimeämä. Lisäärväo tavoitellaan yhteisellä strategisella johtamisella, yhteisellä toiminnanohjausjärjestelmällä ja uuden kokonaisuuden käytössä olevilla taloudellisilla resursseilla, jotka osaltaan mahdollistavat tarvittavat kehittämisinvestoinnit.

Ostajayrityksen uudistuminen tapahtui puolessa eli kolmessa tapauksessa vähitellen (A, B ja C). Yhdelle ostajayritykselle (D) ostokohteen integrointi osaksi yrityksen muodosti merkittävän tason korotuksen yrityksen toiminnasta, jota kuvastaa esimerkiksi tässä pienessä yrityksessä tapahtunut uuden henkilön palkkaaminen. Yhden ostajayrityksen (E) osalta ei yritysostolla ollut havaittavissa juurikaan vaikutusta toimintatapoihin, vaikka tosin tavoitteena ollut johtava markkina-asema saavutettiin ja oston kohteena olleen liiketoiminnan volyyymi kasvoi heti kerralla kolminkertaiseksi. Yksi tutkimuksen kohteena ollut yritys (F) tuntuu täyttävän kirkkaasti kasvuyrityksen tunnusmerkit. Yrityksen toiminnassa kasvu näkyy paitsi käyttöpääoman tarpeena, niin tuotteiden uudistumisena, toimitilojen laajentamisena, uuden henkilöstön palkkaamisena ja lukuisina yhtä aikaa käynnissä olevina kehityshankkeina (tuotekehitys, tuotannon kehittäminen, laatujärjestelmiin panostaminen, asiakaspalautteen kokoaminen, markkinatutkimukset). Yrityksessä F uudistumista voi luonnehtia merkittäväksi ja jatkuvaksi.

Suurimmassa osassa tapauksia (A, B, D ja F) ostokohteiden toimintatapojen uudistaminen ostajayrityksen toimintatapojen mukaiseksi toteutettiin heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Kahdessa tapauksessa (C ja E) ostokohteen toimintatapojen uudistamista voidaan luonnehtia lähinnä vähitellen tapahtuvaksi. Tapauksessa C on itse asiassa havaittavissa, että myös ostajayrityksen toimintatapoja ollaan uudistamassa ja näin voidaan ajatella, että kyseessä on uusien yhteisten toimintatapojen etsiminen. Tapauksessa E ostajayritys on selkeästi tunnistanut ostokohteen joitakin toimintatapoja varsin edistyksellisiksi ja niiltä osin ostokohteessa jatketaan samoilla vanhoilla ja hyviksi havaituilla käytännöillä.

Yrityskauppaprosessin sekä ostokohteen haltuunoton ja integroinnin keskeisiä menestystekijöitä tutkimuksessa havaitaan useita. Kolmessa ei puolesta tutkittavista tapauksista yrityskauppakokemus (A, B ja E) ja toimialan tuntemus (B, E ja F) nousivat menestystekijöiden joukkoon. Ostokohteen strateginen sopivuus ostajayrityksen jo olemassa olevaan liiketoimintaan ja resursseihin oli keskeisessä roolissa kahdessa tapauksessa (D ja E). Yksittäisissä tapauksissa menestystekijöitä ovat olleet henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen (A), johtotiimi yrityskaupan jälkeen (C), uudistamisinvestoinnit (C), tuotekehitys (C), kohtuullinen kauppahinta (D), myyjän antama tuki yrityskaupan jälkeen (D), ostokriteerien käyttäminen potentiaalisten ostokohteiden etsimisessä (F) ja riittävä käyttöpääoma rahoittamaan yrityskaupan jälkeistä kasvua (F).

Ostokohteen henkilöstön huomioiminen oli keskeistä tai erittäin keskeistä kaikissa tapauksissa, paitsi siinä yhdessä tapauksessa (D), jossa henkilöstöä ei kuulunut kaupan kohteeseen. Asiakkaiden huomioiminen oli niin ikään keskeistä tai erittäin keskeistä kaikissa tapauksissa.

Aikaisemmasta yrityskauppakokemuksesta huolimatta yritysostoihin näyttäisi liittyvän todennäköisesti myös yllätyksiä. Yllätykset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Kun yrityskaupoissa on kyseessä monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen prosessi, näyttää jo pelkästään yritysostolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen täyttävän ostajayrittäjän näkökulmasta arvokkaan yllätyksen tunnusmerkit. Keskeisimmäksi arvokkaaksi yllätykseksi tässä tutkimuksessa nousee tavoitteiden saavuttaminen (A ja B) tai jopa niiden ylittäminen (D ja F). Muita ostajalle arvokkaita myönteisiä yllätyksiä ovat ostokohteesta maksetun kauppahinnan osoittautuminen edulliseksi (C), toiminnanohjausjärjestelmän ennakoitua nopeampi käyttöönotto (E) ja ostokohteen tuotantomenetelmien osoittautuminen poikkeuksellisen hyvin toimialalle sopiviksi (E). Kielteisiä yllätyksiä tutkimusaineistosta ilmenee niukasta. Tosin muutamia esimerkkejä sentään löytyy. Kahdessa tapauksessa (D ja F) ostokohteen yksi merkittävä asiakas jo menetettiin tai asiakassuhde ei jatkunut toimitulla tällä. Muita yksittäisiä kielteisiä yllätyksiä ovat olleet ostokohteen yhden asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen katteen osoittautuminen arvioitua pienemmäksi (B), kaluston arvon osoit-

tautuminen arvioitua pienemmäksi (B), toimialan kilpailutilanteen säilyminen kireänä (B) tai osoittautuminen vielä ajateltuakin kireämmäksi (C), haasteet ostokohteen henkilöstön yhdistämisessä (A) ja toiminnan kannattavuudessa (C) sekä myyjän epäeettiseksi osoittautunut toiminta yrityskaupan jälkeen (A). Kielteiset yllätykset voivat tämän aineiston tulosten mukaan liittyä asiakkaisiin, henkilöstöön, arvonmääritykseen, toimialan kilpailutilanteen arviointiin ja myyjään.

Puolet eli kolme tutkimuksessa mukana olevista ostajayrittäjistä arvioi yritystalon erittäin onnistuneeksi (D, E ja F). Yhdessä tapauksessa (A) yritystalon arvioidaan kokonaisuutena erittäin onnistuneeksi, mutta haasteita on ilmennyt ostokohteen henkilöstön osalta. Taustalla on lähinnä yrityskulttuureissa ilmenneet erot ja niistä johtuvat erilaiset toimintatavat. Yhdessä tapauksessa (B) yritysosto arvioidaan kohtuullisen onnistuneeksi. Tapauksessa C ostokohteen kannattavuus ei ole kehittynyt toivotulla tavalla, mutta ostajayrittäjä pitää edelleen todennäköisenä, että yritystalon osoittautuu onnistuneeksi.

TAULUKKO 4. Tapausten vertailun yhteenveto.

Tekijä	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F
Yritysosto-kokemus	On merkittävästi kokemusta	On kokemusta	On kokemusta	On kokemusta	On kokemusta	On kokemusta
Motiivit ja tavoitteet	Kasvu	Kasvu, markkina-alueen laajentaminen, toiminnan tehostaminen	Kasvu	Kasvu, synergiaedut	Kasvu, markkina-aseman vahvistaminen	Kasvu, tuotannon toteuttaminen
Ostostrategia	Resursseja lisäävä	Resursseja lisäävä (lähinnä)	Resursseja täydentävä	Resursseja lisäävä	Resursseja täydentävä	Resursseja täydentävä
Yhdistämis-prosessin tavoite	Sulauttava	Sulauttava	Symbioottinen	Sulauttava	Hallinnoiva	Sulauttava
Ostaja-yrityksen uudistuminen	Uudistui vähitellen	Uudistui vähitellen	Uudistui vähitellen	Uudistui merkittävästi	Yritysostolla ei merkittävää vaikutusta ostaja-yritykseen	Uudistuu kokoajan, yritysosto osa tätä prosessia
Ostokohteen uudistuminen	Ostaja-yrityksen toimintatavat heti käyttöön	Ostaja-yrityksen toimintatavat heti käyttöön	Ostaja-yrityksen toimintatavat vähitellen käyttöön	Ostaja-yrityksen toimintatavat heti käyttöön	Ostaja-yrityksen toimintatavat vähitellen käyttöön	Ostaja-yrityksen toimintatavat heti käyttöön
Menestys-tekijät (max. TOP3)	- yritys-kauppa-kokemus, henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen	- yritys-kauppa-kokemus, toimialan tuntemus	- johtotiimi, uudistamis-investoinnit, tuotekehitys	- ostokohteen strateginen sopivuus, kohtuullinen kauppahinta, myyjän tuki	- ostokohteen strateginen sopivuus, yrityskauppa-kokemus, toimialan tuntemus	- ostokriteerit, toimialan tuntemus, käyttöpääoma
Henkilöstön huomioiminen	Erittäin keskeistä	Keskeistä	Keskeistä	Ei merkitystä	Erittäin keskeistä	Keskeistä
Asiakkaiden huomioiminen	Erittäin keskeistä	Keskeistä	Erittäin keskeistä	Erittäin keskeistä	Keskeistä	Keskeistä
Arvokkaat yllätykset	Tavoitteet saavutettiin	Tavoitteet saavutettiin	Ostokohde osoittautui edulliseksi	Liikevaihto-tavoite ylittyi kaksin-kertaisesti	Toiminnan-ohjausjärjestelmän nopea käyttöönotto, ostokohteen toimintamalli	Nopea kasvu
Arvio yritysoston onnistumisesta	Kaksi erittäin onnistunutta ja yksi epäonnistunut	Kohtuullisen onnistunut	On onnistunut (toden-näköisesti)	Erittäin onnistunut	Erittäin onnistunut	Erittäin onnistunut

Ostajayrityksen yritysostoissa tapahtuvan strategisen uudistuminen luokittelujärjestelmään tässä tutkimuksessa mukana olleet tapaukset sijoittuvat oheisen kuvion 5 mukaisesti (Tall 2014, 177). Kaikissa tapauksissa ostajayrityksen strategiaa ja toimintatapoja voidaan pitää lähinnä uudistumisen lähteenä. Vain tapauksessa C voidaan sanoa, että yritysosto osaltaan vaikutti myös ostajayrityksen toimintatapoihin. Lisäksi tapauksessa D ostajayrityksen toiminnan volyymin kasvu oli niin merkittävää, että myös sen osalta voidaan ajatella toimintatapojen olleen myös uudistumisen kohde. Toteutuneiden yritysostostrategien suhteen tapaukset jakaantuvat tasan olemassa olevia resursseja yritysostolla täydentäneisiin ja lisää nykyisessä resurssikimpussa jo olevia resursseja hankkineisiin yrityksiin. Tässä otoksessa ei ollut yhtään tapausta, joissa ostajayrityksen strategia olisi varsinaisesti ollut uudistumisen kohteena.

	A. Uudistumisen lähde	B. Uudistumisen kohde
1. Ostajayrityksen strategia	A, B, C, D, E, F	
2. Ostajayrityksen toimintatavat	A, B, C, D, E, F	C, D
	C. Resursseja täydentävä	D. Resursseja lisäävä
3. Yritysostostrategia	C, E, F	A, B, D

KUVIO 5. Ostajayritysten uudistuminen sijoitettuna yritysostojen luokittelujärjestelmään.

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ostokohteen haltuunottoa ja integrointia ostajayritykseen. Haltuunottoa ja integrointia tarkasteltiin lähinnä ostajayrittäjä ja ostajayrityksen näkökulmasta. Tutkimusta ohjaavina tutkimuskysymyksinä olivat: 1) millaisia motiiveja ilmenee yritysostoissa ostajan ja myyjän näkökulmasta, 2) millaisia tavoitteita yritysostoissa on yhdistämisprosesseille, 3) millaisia keskeisiä piirteitä ostokohteen haltuunotossa ja integroinnissa käytännössä ilmenee ja 4) millaisia johtopäätöksiä ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista voidaan tehdä. Tutkimusaineisto saatiin haastattelemalla ostajayrittäjiä alkuvuodesta 2014 ja keväällä 2015. Haastatteluissa hyödynnettiin teemahaastattelua. Yhdessä tapauksessa haastateltiin lisäksi ostajayrityksen ja ostokohteen henkilöstön ja asiakkaiden edustajia. Valintakriteereinä olivat, että tieto toteutetusta yrityskaupasta oli ollut julkisuudessa ja että ostajana tai kaupan kohteena oli ollut pieni yritys. Kriteerit täyttäviä tapauksia löydettiin tähän tutkimukseen kuusi, jotka kaikki myös suostuivat haastatteluihin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen niistä kirjoitettiin case-tarinat. Nämä tarinat validoitiin, ja niiden pohjalta toteutettiin yksittäisten tapauksien analyysi ja kaikkien mukana olleiden tapauksien vertailu käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä.

Millaisia motiiveja yritysostoissa ilmenee ostajan ja myyjän näkökulmasta?

Ostajan näkökulmasta tässä tutkimuksessa kasvun tavoittelu oli merkittävä yritystalon toteuttamisen motiivi kaikissa tapauksissa. Mutta yksittäisissä tapauksissa merkittävään roolin nousseita motiiveja olivat markkina-alueen laajentaminen, toiminnan tehostaminen hakemalla synergiaetuja, markkina-aseman vahvistaminen ja tuotannon toiminnan aloittaminen. Viimeksi mainitussa tapauksessa ostajayritys oli siihen saakka keskittynyt tuotekehitykseen ja markkinoiden analysointiin. Suurimmassa osassa tapauksia eli neljässä tapauksessa keskeisiä motiiveja yritystolle tulkittiin olevan useampia. Tulos tukee aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan motiiveja voi yleisesti olla useita (Angwin 2007; Tall 2014).

Myyjien motiiveihin myydä koko yritys tai liiketoiminnan osan liittyen keskeisin havainto on, että motiivit voidaan jakaa kahteen ryhmään eli yksilötason henkilökohtaisiin syihin ja yritystason liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin motiiveihin. Yksilötason motiiveista hallitsevin on eläkkeelle jääminen. Muista syistä esiin nousivat halu vaihtaa toimialaa ja väsymys yrittäjän arkeen. Lisäksi yhdessä tapauksessa omistajat todennäköisesti kokivat, että tarjottu kauppahinta oli heidän näkemyksensä mukaan houkuttelevalla tasolla ja näin olleen yrityskauppaneuvotteluja voitiin jatkaa. Myynnin tätä motiivia voidaan luonnehtia lähinnä taloudelliseksi syyksi. Tässä pitkittäistutkimuksessa myö-

hemmässä vaiheessa osoittautui, että halu vaihtaa toimialaa ei ollut linjassa todellisuuden tapahtumien kanssa. Myyjä siirtyi toisen yrittäjän palvelukseen ja kalasteli itselleen takaisin kolme neljästä asiakkaasta, jotka aikoinaan kuuluivat yrityskaupan kohteena olleeseen liiketoimintaan. Myyjä, joka oli aikoinaan väsynyt yrittäjän arkeen, on edelleen ostajayrityksen palveluksessa ja erittäin tyytyväinen työhönsä.

Yritystason motiiveiksi tutkimusaineistossa nousee ensinnäkin kaupan kohteena olleen liiketoiminnan vähäinen merkitys myyjäyritykselle. Myyjälle 1 % liikevaihdosta merkinnyt kaupan kohde on lähes kaksinkertaistanut ostajayrityksen liikevaihdon. Toiseksi, yhden ostokohteen liiketoiminta teki hyvää tulosta, mutta kehittämisinvestoinnit olivat tulleet ajankohtaiseksi. Uudessa omistuksessa kehittämisinvestoinnit olivat yksi osa haltuunotto- ja integrointisuunnitelmaa jo lähtökohtaisesti ja rahoitus oli mahdollista järjestää ostajayrityksen omista resursseista. Kolmanneksi, yhdessä ostokohteessa toiminta oli ollut vakiintunutta ja tasaista jo muutamia vuosia. Myyjä oli tullut siihen tulokseen, että yrityksen kehittäminen tarvitsee sekä suunnan että resursseja ja että nämä saadaan todennäköisimmin etsimällä yritykselle sopiva ostaja. Eläkkeelle jäämisellä ei tässä tapauksessa ollut osuutta asiaan, koska myyjä jatkoi ostajayrityksen palveluksessa yrityskaupan jälkeen.

Millaisia tavoitteita yritysostoissa on yhdistämisprosesseille?

Tässä tutkimusaineistossa ostajayrityksistä suurin osa eli neljä tapausta sulautti ostokohteen kokonaisuudessaan ostajayritykseen. Yhdessä tapauksessa lähtökohtana yrityskaupan jälkeen oli jatkaa symbioottisesti omina yhtiönä ja omilla nimillä, mutta hallinto, tukitoiminnot, markkinointi ja tuotteiden jakelu yhdistettiin ostajayrityksen kanssa. Toisessa tapauksessa yhdistämisprosessin tavoitetta voidaan pitää lähinnä hallinnoivana. Ostokohde jatkaa omalla nimellään, omilla tuotteilla ja omalla hallituksella. Lisäarvoa tavoitellaan yhteisellä strategisella johtamisella, yhteisellä toiminnanohjauksjärjestelmällä ja uuden kokonaisuuden käytössä olevilla taloudellisilla resursseilla.

Resurssien tasolla tarkasteltuna henkilöstö ja asiakkaat olivat yleisimmin nimenomaisen tavoittelun kohde ja ostajayrityksen mielestä arvokas asia. Koneet ja kalusto, tuotteet ja kiinteistöt arvioitiin yli puolessa eli kolmessa tai neljässä tapauksessa keskeiseksi ostokohteen resurssiksi. Sen sijaan varastolla oli keskeinen merkitys vain yhdessä tapauksessa.

Yhdistämisprosessin aikataulun suhteen tämän tutkimuksen tapaukset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Yhden ryhmän muodostavat tapaukset, joissa ostajayrityksen toimintatavat otettiin heti käyttöön. Toisen ryhmän muodostavat tapaukset, joissa ostokohde jatkoi pääsääntöisesti vanhoilla toimintavoilla. Molemmassa jälkimmäisen ryhmän tapauksissa ostokohteessa jatkoi sama vanha operatiivinen johto vielä yritys-

kaupan toteuttamisen jälkeen. Tosin näin oli myös yhdessä tapauksessa, jossa kuitenkin uudet tuulet alkoivat puhaltaa heti omistajanvaihdoksen jälkeen.

Millaisia keskeisiä piirteitä ostokohteen haltuunotossa ja integroinnissa käytännössä ilmenee?

Yleisesti voidaan tässä yhteydessä todeta, että vaikka ostokohteen haltuunotto ja integrointiin on hyvä suhtautua aina tapauskohtaisesti, näyttää niissä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta nähdä myös usein ilmeneviä piirteitä. Kaikille tapauksille oli yhteistä ostajayrittäjän aikaisempi yrityskauppakokemus ja ostajayrityksen kasvutavoitteet. Lisäksi ostokohteen asiakkaan huomioiminen oli vähintään keskeisessä roolissa. Samoin ostokohteen henkilöstön huomioiminen oli keskeistä tai erittäin keskeistä kaikissa niissä tapauksissa, joissa kaupan kohteeseen kuului henkilöstöä. Kaikkia toteutettuja yritysostoja voidaan pitää onnistuneina tai erittäin onnistuneina.

Haltuunoton ja integroinnin tapauskohtaisuudesta tässäkin tutkimuksessa todistaa monta eri havaintoa. Ensinnäkin, ostostrategia jakautuvat resursseja lisääviin tai täydentäviin strategioihin. Toiseksi, yritysoston jälkeen ostajayrityksen uudistuminen voi tapahtua vähitellen, heti merkittävästi tai voi olla, ettei ostajayritys itse asiassa juurikaan muuta toimintatapojaan yritysoston jälkeen. Kolmanneksi, vaikka ostokohteen osalta ostajayrityksen toimintatapojen ottaminen käyttöön näyttää suhteellisen yleiseltä, merkittävässä määrin on myös mahdollista, että toimintatavat muuttuvat vähitellen. Neljänneksi, menestystekijät vaihtelevat tapauskohtaisesti ja niiden kirjo on laaja. Jo pelkästään tässä kuuden tapauksen tutkimuksessa menestystekijöiksi nousee esimerkiksi yrityskauppakokemus, toimialan tuntemus, ostokohteen strateginen sopivuus, henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen, johtotiimi, uudistamisinvestoinnit, tuotekehitys, kohtuullinen kauppahinta, myyjän antama tuki yrityskaupan jälkeen, ostokriteerien käyttäminen potentiaalisten ostokohteiden etsimisessä ja riittävä käytönpääoma rahoittamaan yrityskaupan jälkeistä kasvua.

Viidenneksi, haltuunoton ja integroinnin keskeinen haaste näyttää olevan tapauskohtaista. Tässä tutkimuksessa keskeisimmän haasteen rooliin nousevat henkilöstön yhdistäminen, kaluston arvon arvioiminen, riittävän toiminnan kannattavuuden aikaan saaminen, yhteistyö tärkeimmän asiakkaan kanssa, myyjän epäeettinen toiminta yrityskaupan jälkeen ja monet yhtä aikaa toteutumassa olevat yrityksen kehityshankkeet, joiden toteuttaminen tosin johtuu yrittäjän oman aloitteellisuudesta. Haasteisiin liittyvä mielenkiintoinen yksityiskohta on, että yhdessä tapauksessa normaaliudesta poikkeavat keskeiset haasteet näyttävät puuttuvan kokonaan. Lisäksi voidaan vielä todeta, että tarkasti ottaen edellä olevassa listassa mainittu kaluston arvioiminen tapahtuu yrityskauppaneuvottelujen aikana. Mutta sen asian kanssa ostajan on sitten pärjättävä haltuunoton ja integroinnin aikana. Käytännössä tässä tapauksessa kalustoon käytetyt taloudelliset resurssit ovat poissa muista kehittämisinvestoinneista.

Kuudenneksi, rahoituksen suhteen ostajayritykset näyttävät olevan erilaisessa asiassa sekä ennen että jälkeen yritysoston. Tämän ulottuvuuden toisessa päässä ovat lainarahoituksen varassa yritysoston toteuttaneet ja sillä samalla tiellä yritysoston jälkeen jatkavat yritykset. Toisen pään muodostavat yritykset, jotka ostavat kohdeyrityksen omalla rahalla ja käyttävät tätä samaa rahoitusmuotoa myös kehittämisinvestointeihin yritysoston jälkeen. Tässä yhteydessä on tosin syytä vielä todeta, että tämän tutkimuksen aineiston pohjalta ei voida osoittaa suoraa korrelaatiota yrityskaupassa onnistumiseen.

Mitä yrityskaupassa uudistuu?

Tämän tutkimuksen kaikissa tapauksissa ostajayrityksen strategiaa ja toimintatapoja voidaan pitää lähinnä uudistumisen lähteenä. Vastaavasti ostokohteiden strategiat ja toimintatavat olivat uudistuksen kohteena. Ostajayrityksiä kokonaisuutena ja yritysoston seurauksia ajatellen puolet ostajayrityksistä uudistui vähitellen yrityskaupan jälkeen. Yksittäisissä tapauksissa uudistuminen oli merkittävää johtuen toiminnan volyymin olennaisesta kasvusta, jatkuvaa johtuen yrityksen voimakkaasta kasvusta tai sitä ei käytännössä ollut johtuen ostajayrityksen huomattavasti suuremmasta koosta ja toimiviksi havaituista käytännöistä. Ostokohteen näkökulmasta uudistukset otettiin useimmiten heti käyttöön ja kolmasosassa ostokohteita uudistumista voidaan kuvata lähinnä vähitellen tapahtuvaksi.

Tutkimusaineistosta löytyy useita käytännön esimerkkejä yrityskaupan toteuttamiseen liittyvistä uudistuksista. Yli puolessa eli yhteensä neljässä tapauksessa keskeisenä uudistuksen kohteena olivat ostokohteen henkilöstön toimintatavat, jotka muuttuivat niin hallinnon kuin päivittäisen tekemisen osalta ostajayrityksen käytössä olleiksi toimintatavoiksi. Yhdessä tapauksessa ostokohteen operatiivinen johto säilyi entisellään ja uudistusten toteuttamista voidaan kuvata lähinnä vähitellen ja askel kerrallaan tapahtuvaksi. Yksi ostokohteen henkilöstöön vaikuttanut uudistus oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

Lähes kaikissa eli viidessä tapauksessa voidaan sanoa, että yritysoston jälkeen oston kohteena olleen liiketoiminnan kehittämiseen käytössä olleet resurssit kasvoivat merkittävästi jo yksistään taloudellisten resurssien osalta. Muutos ilmeni yritysoston jälkeen toteutettuina kehittämisinvestointeina kalustoon, tuotantolaitteisiin, johtamisjärjestelmiin sekä tuotekehitys- ja markkinointitoimintana. Yhdessä tapauksessa myyjän resurssit olivat puolestaan olennaisesti ostajaa suuremmat, mutta niiden käytön tehostamiseksi haluttiin luopua yhdestä erittäin pienestä liiketoiminnan osa-alueesta. Tässäkin tapauksessa ostajayritys panosti välittömästi sekä tuotekehitykseen että markkinoinnin kehittämiseen.

Yksittäisissä tapauksissa uudistumisen kohteina olivat ostokohteen ja ostajayrityksen asiakkaiden palvelut, ostokohteen tuotteiden markkinointi ja jakelu, tuotekehityksen käynnistäminen ostokohteessa sekä tuotannon käynnistyminen ostajayrityksessä. Yksittäisenä tapauksena tässä yhteydessä on vielä syytä todeta, että nopeasti kasvavassa yrityksessä voi olla lähes kaikki yrityksen osa-alueet uudistumassa yhtä aikaa. Tämän tutkimuksen kohteena olleessa yhdessä kasvuyrityksessä kasvun mahdollistavat keskeisimmät taustatekijät ovatkin riittävä käyttöpääoma, useiden uudistusten yhtäaikaisten toteuttamisen johtaminen ja onnistunut yritysosto.

3.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Tämän tutkimuksen johtopäätökset muodostuvat kolmesta osasta: suoraan haastatteluaineistoon pohjautuvat johtopäätökset, vastaus tutkimusta ohjanneeseen suoraan haltuunottoon ja integrointiin liittyvään tutkimuskysymykseen eli toimenpidesuositukset ostajayrittäjälle sekä koko tutkimukseen perustuvat yleiset johtopäätökset ja toimenpidesuositukset.

Johtopäätökset

Suoraan haastatteluaineistosta nousevat ja ostajayrittäjien käytännön kokemuksiin pohjautuvat johtopäätökset on seuraavassa taulukossa ryhmitelty mukailleen tutkimuksen viitekehystä ja sen kolmea päävaihetta (Taulukko 5). Näistä johtopäätöksistä voidaan ensinnäkin todeta, että niitä löytyy liittyen kaikkiin yrityskauppaprosessin vaiheisiin, vaikka tämän tutkimuksen päähuomio olisi yritysostojen jälkeisessä ostokohteen liiketoimintojen haltuunotossa ja integroinnissa. Toisaalta niistä suurin osa liittyy ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin.

TAULUKKO 5. Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset.

Yrityskauppaprosessin vaihe	Johtopäätökset
1. Ennen yritysostoa	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä kasvu- ja yritysostostrategia helpottaa tilaisuuteen tarttumista. • Selkeät ostokriteerit auttavat sopivan ostokohteen etsimisessä. • Yrityskauppakokemus mahdollistaa usean yritysoston yhtäaikaisen toteuttamisen onnistuneesti. • Kokeneet asiantuntijat edistävät sekä prosessia että onnistumista yrityskaupoissa. • Tappiollisellekin liiketoiminnalle voi löytyä ostaja, joka näkee kaupan kohteessa sellaisia mahdollisuuksia, että myyjän hyväksyttävissä olevan kauppasumma kannattaa maksaa. • Isojen yritysten rönsyissä voisi olla kiinnostavia ostokohteita pienyrityksille. • Pienen yrityksen on helppo kasvaa.
2. Yrityskauppaneuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Orgaanisen kasvun rahoittaminen voi onnistua yrityksen omalla rahoituksella, mutta yritysostojen rahoittaminen vaatii todennäköisesti ulkopuolista rahoitusta. • Kannattamattoman liiketoiminnan ostaminen voi olla hyvinkin edullista, mutta silloin ostajalla pitää olla valmiina selkeä näkemys liiketoiminnan uudistamisesta. • Myyjän todellisten motiivien selvittäminen on yrityskauppaneuvottelujen yksi keskeinen haaste.
3. Ostokohteen haltuunotto ja integrointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajayrittäjän oma kokemus auttaa uudistusten onnistuneessa toteutuksessa. • Ostokohteeseen kuuluva henkilöstö vaatii erityistä huomiota osakseen. • Ostokohteen henkilöstön huomioiminen sujuvoittaa ostokohteen liiketoiminnan haltuunottoa ja integrointia. • Yrityskulttuureissa voi olla eroja, mutta uusien toimintatapojen omaksuminen voi olla sujuvaa tilanteissa, joissa työpaikat säilyvät. • Pienten yritysten välisellä yrityskaupalla ei näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta toimialalla valitsevaan kilpailutilanteeseen. • Ostokohteen ja ostajayrityksen henkilöstölle ja asiakkaille tieto yrityskaupasta voi tulla yllätyksenä, mutta ajatukseen tottumisen jälkeen asiaan suhtaudutaan myönteisesti. • Liiketoimintakauppa selkeyttää ostajan strategiaa ja uudistaa liiketoimintaa. • Etukäteen ajatellun suurimman riskinkin toteutuessa liiketoimintaosto voi onnistua yli odotusten. • Myyjän myönteinen suhtautuminen ja intressi tukea ostajan onnistumista helpottavat uuden liiketoiminnan haltuunottoa. • Yrityskauppa nopeuttaa yrityksen kehittymistä.

Toimenpidesuosituksset ostajayrittäjälle

Pohjatyöt haltuunotolle ja integroinnille tehdään jo ennen yrityskauppaneuvottelujen aloittamista. Huolellisuutta, malttia ja kokemusta on hyvä olla mukana koko yrityskaupprosessissa. Seuraavaan taulukkoon on koottu potentiaalisen ostajayrittäjän näkökulmasta muutamia keskeisiä toimenpidesuosituksia ja havaintoja liittyen ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin (Taulukko 6).

TAULUKKO 6. Ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin liittyviä toimenpidesuosituksia ja havaintoja ostajayrittäjälle.

Tekijä	Johtopäätös, havainto
Yrityskaupat	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskaupat on hyvä ottaa yrityksen strategian olennaiseksi osaksi.
Ostokriteerit	<ul style="list-style-type: none"> • Ostokriteerit auttavat sopivien ostokohteiden etsimisessä ja auttavat reagoimaan yllättävästi eteen tulleisiin tilanteisiin.
Ostokohteen resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Voivat lisätä tai täydentää ostajayrityksen resurssikimppua.
Ostokohteen etsiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kannattaa aloittaa jo entuudestaan tutuista yrityksistä ja kertoa ostoaikaisista lähipiirille.
Ostotiimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kokenut ja asiantunteva ostotiimi on yksi yritysostojen menestystekijä.
Myyjän motiivit	<ul style="list-style-type: none"> • Myyjän todellisten yrityskaupan motiivien selvittämiseen on syytä paneutua huolellisesti.
Arvonmääritys	<ul style="list-style-type: none"> • Kannattaa keskittyä omaan suoritukseen ja tarkastella riittävästi myös liiketoimintaympäristöä ja ennakoida sen kehittymistä.
Yhdistämisen prosessin tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistämisen prosessin tavoitteet on hyvä pohtia tapauskohtaisesti. • Teoriassa vaihtoehtoja on neljä: ostokohteen säilyttäminen ennallaan, hallinnointi tai sulauttaminen ostajayritykseen sekä symbioottinen yhteistyö.
Menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysostojen menestystekijät ovat tapauskohtaisia, mutta ostokohteen strateginen sopivuus, yrityskauppakokemus, henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen, toimialan tuntemus, osto- ja johtotiimit, uudistamisinvestoinnit, tuotekehitys, edullinen kauppahinta, myyjän tuki ja käyttöpääoma ovat esimerkkejä käytännössä havaituista menestystekijöistä.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajayrityksen oma henkilöstö kannattaa aina huomioida erikseen. • Ostokohteen henkilöstö kannattaa ottaa huolella huomioon kohteeksi kaikissa niissä tapauksissa, joissa kaupan kohteeseen kuuluu henkilöstöä.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Ostokohteen ja ostajayrityksen asiakkailla on usein keskeinen rooli haltuunoton ja integroinnin onnistumisessa ja siitä näkökulmasta ne ansaitsevat erityistä huomiota.
Yllätykset	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskaupprosessin kaikissa vaiheissa ja siis myös haltuunotossa ja integroinnissa yllätyksiä voi ilmetä ja ne voivat olla myönteisiä tai kielteisiä.
Onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajayrittäjän näkökulmasta arvioituna toteutetut pienten yritysten ostot yleensä onnistuvat, mutta joskus lopullinen arvio onnistumisesta voidaan esittää vasta usean vuoden kuluttua yrityskaupasta.

Yleiset toimenpidesuosituks

Seuraavassa on esitetty tästä tutkimusprosessista ja sen tuloksista kokonaisuutena esiin nousevat keskeiset johtopäätökset ja niihin liittyvät toimenpidesuosituks

Tavoitteena on ollut huomioida, että tutkimuksen kohteena on ollut kuusi tapausta, joissa haltuunotto ja integrointiprosessi ovat olleet lähinnä tapauskohtaisia. Näistä lähtökohdista arvioituna on haasteellista esittää laajasti yleistettäviä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia (Taulukko 7).

Yritystoston toteuttaminen on suhteellisen vahva viesti ostajayrittäjän kasvutavoitteista, vaikka muitakin motiiveja yritystostoihin liittyy. Kasvuyrittäjyyden edistämisessä ja kasvuyrittäjien tunnistamisessa yrityskauppojen seuraaminen ja ostajayrittäjien huomiointi auttaa tunnistamaan tässä ajassa kasvua tavoittelevia yrittäjiä. Tunnistamisen jälkeen yrityksen kehittämiseen ja kasvuun liittyviä asiantuntija-, rahoitus- ja muita palveluja voidaan markkinoida aikaisempaa täsmällisemmin haluttuun kohderyhmään kuuluville yrittäjille.

Ostokohteen arvonmääritykseen tarvittava osaaminen on tapauskohtaista riippuen ostokohteen keskeisistä ostajalle arvokkaista resursseista. Jo lähtökohtaisesti on syytä muistaa, että ostaja ja myyjä saattavat nähdä paitsi kaupan kohteena olevan liiketoiminnan arvon erilaisena, niin myös ostokohteen muodostavan resurssikimppun eri osatekijät voivat saada erilaisia merkityksiä ja arvoja. Esimerkiksi kalustolla tai kiinteistöllä myyjä saattaa nähdä mittavan arvon, joka muodostuu lähinnä mielikuvasta liittyen hankintahintaan ja käyttöarvoon myyjän harjoittamassa liiketoiminnassa. Ostajan silmin sama kalusto tai kiinteistö voi näyttää vanhentuneelta ja markkinahinnaltaan lähes arvottomalta. Erilaisissa liiketoiminnoissa osaavan henkilöstön ja asiakkaiden arvo saattaa olla hyvinkin erilainen. Kannattava liiketoiminta saattaa edellyttää sellaisia ammattilaisia, joiden saatavuus markkinoilta on kyseenalaista. Mainitussa tilanteessa ostokohteen henkilöstöllä voi olla erittäin keskeinen rooli koko ostokohteen arvon määrytyksessä. Ostokohteen asiakkaiden pysyvyys voi vaihdella suurestikin erilaisten liiketoimintojen välillä ja samalla myös asiakkaiden merkitys ostajalle voi vaihdella merkittävästi.

Pienten yritysten yrityskaupoissa ostokohteen haltuunotto ja integrointi on lähinnä tapauskohtaista ja onnistumisen siemenet kylvetään jo ennen yrityskauppaneuvottelujen alkamista. Tulos on yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa (Carr ym. 2004). Prosessien tapauskohtaisuus alkaa jo oston motiivien, kriteereiden, ostostrategioiden ja yhdistämisprosessin tavoitteiden erilaisuudesta. Lisäksi vaihtoehtojen kirjoa lisäävät tapauskohtaisesti merkittävät menestystekijät ja haasteet sekä liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Yritystosto on mahdollista nähdä sinällään merkittävänä kehityshyppäyksenä, jonka toteuttaminen vaatii keskittymistä ja osaamista. Toisaalta tässä tutkimuksissa mukana olevissa tapauksissa yritystosto

sinällään nähdään yhtenä askeleena ja osana ostajayrityksen uudistamista. Tässä yhdessä askeleessa onnistumisen ratkaisee kuitenkin haltuunottoon, integrointiin ja uuden kokonaisuuden muodostavan kokonaisuuden kehittämiseen ja arjen tekemiseen liittyvät ratkaisut. Johtamiseen liittyen yritysosto uudistaa haasteita. Uusiksi haasteiksi ostajayrityksen operatiivisen ja strategisen johtamisen rinnalle nousevat yrityskauppaprosessin ja sen jälkeisen ostajayrityksen ja ostokohteen muodostaman resurssikimpun johtaminen. Ostajayrittäjälle uudet haasteet merkitsevät perusteltua ja tarpeellista syytä uudistua ja kasvaa vastaamaan näistä uusista ja ajankohtaisiksi tulleista haasteista. Valmius ja oma aloitteellisuus auttavat mukautumaan uuteen tilanteeseen ajoissa.

TAULUKKO 7. Tutkimuksen yleiset johtopäätökset ja toimenpidesuosituksat.

Johtopäätös	Toimenpidesuositus
1. Yritysosto viestii kasvuyrittäjyydestä	<ul style="list-style-type: none"> yrityksen kehittämiseen ja kasvuun liittyviä asiantuntija-, rahoitus- ja muita palveluja tulisi markkinoida aikaisempaa täsmällisemmin yritystoston lähiaikoina toteuttaneille yrittäjille.
2. Ostokohteen arvonmäärityksessä tarvittava osaaminen on tapauskohtaista	<ul style="list-style-type: none"> Arvonmäärityksen asiantuntijat tulee valita tapauskohtaisesti riippuen ostokohteen keskeisistä ostajille arvokkaista resursseista. Yrityskauppaan liittyvän arvonmäärityksen asiantuntijoiden näkökulmasta keskinäistä yhteistyötä ja markkinointia tulisi vahvistaa.
3. Ostokohteen haltuunottoon ja integrointiin tulee suhtautua tapauskohtaisesti, mutta yritysostoihin usein liittyy tarpeita uudistaa ostajayrityksen johtamista vastaamaan uuden kokonaisuuden tarpeita	<ul style="list-style-type: none"> Yritystostoa suunnittelevien yrittäjien tulisi valmistua uudistumaan ja uudistamaan johtajuutta jo ennen yritysostoa tai viimeistään sen aikana.

Ostajayrittäjän roolia voidaan tarkastella yrityskauppaprosessin eri vaiheissa ja esimerkiksi mukailen tämän tutkimuksen viitekehyksen vaiheita. Näyttäisi siltä, että ennen yritysostoa ostajayrittäjän roolissa painottuu strategisen ajattelun tarve. Mikä on nykyisen liiketoiminnan tilanne, mihin suuntaan yrityksen kehittämistoimien pitäisi painottua ja millä keinoilla ajateltuihin tavoitteisiin voisi parhaiten päästä? Jos päädytään hyödyntämään yritysostoa, mistä ja miten löytyy paras mahdollinen ostokohde? Yrityskauppaneuvotteluissa johtaminen nousee keskeiseen rooliin. Mukana pitää olla ostokohteen resursseihin nähden oikeita asiantuntemuksen osa-alueita edustava ostotiimi. Huolellinen tutustuminen ostokohteeseen, myyjään ja myyjän todellisiin motiiveihin luo perustan kaupan ehdoille ja myöhemmin tapahtuvalle ostokohteen onnistuneelle haltuunotolle ja integroinnille. Kauppakirjan allekirjoittamisen ja omistuksen vaihtumisen jälkeen onnistuminen edellyttää johtajuutta. Ostajayrittäjän on

kyettävä osoittamaan keskeisille sidosryhmille, mihin suuntaan lähdetään ja miten asioissa päästään eteenpäin. Ostajayrityksen henkilöstö tarvitsee tiedon mahdollisesta uudistuneesta roolistaan, tai että jatketaan kuten ennenkin. Ostokohteen henkilöstö, jos sellaista kaupan kohteeseen kuuluu, tarvitsee uskon uuteen tulevaisuuteen ja ostajayrittäjän tehtäväksi jää tuon tulevaisuuden osoittaminen ja itse kunkin henkilön roolin kuvaaminen.

Pienten yritysten yrityskauppoja voidaan tarkastella myös kriittisesti. Näiden yrityskauppojen onnistumista tarkastellaan usein muutamia kuukausia tai vuosia yrityskaupan toteuttamisen jälkeen. Mitkä ovat keskeiset teemat, joihin liittyen ostajayrittäjille näyttäisi tulevan arviointivirheitä niin, että toteutettu yrityskauppa kaduttaa tai sitä pidetään epäonnistuneena? Näin ajatellen huomio kiinnittyy kolmeen teemaan. Ensinnäkin, toimintaympäristön kehittyminen voidaan arvioida väärin. Esimerkiksi toimialan kilpailu saattaa kiristyä ennakoitua enemmän tai hintojen lasku saattaa viedä pohjan aikoinaan tehdyiltä kannattavuuslaskelmilta. Toiseksi, ostokohtena oleva liiketoiminta voidaan arvioida väärin. Esimerkiksi sen kannattavuus voi osoittautua ennakoitua heikommaksi ja sen seurauksena kauppahinta osoittautuu liian korkeaksi. Kolmanneksi, myyjän todelliset motiivit arvioidaan yleensä oikein ja näin tapahtuu, kun myyjä kertoo motiivit ja että, ne sitten ajan kuluessa osoittautuvat oikeiksi. Näyttäisi kuitenkin olevan mahdollista, että myyjän esittämät motiivit osoittautuvat ristiriitaisiksi suhteessa myöhempisiin tapahtumiin. Esimerkiksi myyjä voi väittää siirtyvänsä toiselle toimialalle, mutta ei näin menettele, vaan jää samalla toimialalle ja houkuttelee vanhat asiakkaansa jatkamaan yhteistyötä. Näin siitäkkin huolimatta, että asiakassuhteet ovat olleet olennainen osa yrityskaupan kohteen ollutta liiketoimintaa. Ostajayrittäjä voi tehdä merkittäviä virhearvioita liittyen toimintaympäristöön, oston kohteena olevaan liiketoimintaa tai myyjän todellisiin myynnin motiiveihin.

Tämän tutkimusprosessin tulosten ja kokemusten pohjalta on mahdollista pohtia, että pitäisikö jatkossa tavoitella aikaisempaa tarkempia määritelmiä ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista. Nyt tässä tutkimuksessa haltuunotto ja integrointi nähtiin yhtenä kokonaisuutena. Haltuunoton ehkä voisi nähdä omana prosessina, joka liittyy ostokohteen omistuksen vaihtumiseen ja strategian muuttumisena ostajayrityksen näkemyksen mukaiseksi. Haltuunoton ytimenä lienee se, että omistuksen vaihtumisen jälkeen ostaja vastaa toiminnasta, varoista ja veloista ja että miten ostaja käytännössä huolehtii tästä vastuusta. Integrointi voisi olla enemmän operatiivisen tason tekemistä sekä resurssien ja toimintatapojen yhdistämistä. Integrointiprosessiin liittyy enemmän tapauskohtaisuus ja yksilöllisyys liittyen eri vaiheiden toteuttamisen ajankohtiin ja tavoitteisiin yleensä.

3.3 Ostokohteen liiketoiminnan haltuunoton malli

Yritystostot ovat yritykselle yksi keino toteuttaa strategiaansa ja saavuttaa tavoitteensa. Hyvin usein ostoa harkitsevilla yrityksillä on tavoitteena kasvu. Yritystostoilla haetaan siihen esimerkiksi resursseja, synergiaa tai asemaa markkinoilla. Yritys- tai liiketoimintaosto on monivaiheinen prosessi, joka on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen päävaiheeseen: ennen yritystostoa, yrityskauppaneuvottelu sekä ostokohteen haltuunotto ja integrointi. Näillä kaikilla vaiheilla on merkitystä yritystoston tavoitteiden saavuttamisessa.

Valmisteluvaiheessa ennen yritystostoa pitää ensiksi oivaltaa mahdollisuus käyttää yritystostoa keinona strategian toteuttamiseen orgaanisen kasvun rinnalla. Kun yritystosto nähdään keinona kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa, olisi tärkeää määrittää yritystostokriteerit tai yritystostostrategia (Varamäki ym. 2013c), jotta pystytään hakemaan strategiaan sopivia kiinnostavia ostokohteita tai tarttumaan strategiaan sopivaan yritystostotilaisuuteen.

Yrityskauppaneuvotteluissa varmistetaan tarkemmalla tutustumisella ostokohteen sopivuus omaan strategiaan sekä neuvotellaan kaupan ehdoista ja hinnasta. Tällöin myös muodostetaan näkemys ostokohteen arvosta, mikä edellyttää tulevan yhdistetyn liiketoiminnan suunnittelua ja siihen liittyviä taloudellisia laskelmia. Osa tulevan liiketoiminnan suunnittelua on myös haltuunoton ja integroinnin suunnittelua.

Ostokohteen haltuunotto ja integrointi ovat monissa tapauksissa arvioitu kaikkein tärkeimmäksi vaiheeksi yritystostoprosessissa, jotta tavoitellut tulokset saavutetaan (Haspeslagh & Jemison 1991; Stahl ym. 2011). Haltuunotossa täytyy varmistaa mm. henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien pysyvyys, tutustua ostokohteen toimintaan yksityiskohtaisesti sekä suunnitella ja toteuttaa liiketoimintojen integrointitoimet. Ostokohteesta löytyy lähes poikkeuksetta positiivisia ja negatiivisiakin yllätyksiä, mistä syystä tehtyä haltuunottosuunnitelmaan, ja tarpeen mukaan myös suunniteltua liiketoimintastrategiaa, pitää päivittää haltuunoton aikana.

Haltuunotto ja integrointi ovat tapauskohtaisia, mutta niissä on tunnistettavissa vaiheita ja yhteisiä piirteitä, joiden esiin tuominen voi auttaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan haltuunotto ja integrointiprosessi huolellisemmin. Tästä syystä tutkimuksessa on kehitetty haltuunoton malli, joka on pohjana myös asiantuntijoille ja yrittäjille tarkoitetun haltuunoton työkalun kehittämisessä.

Kun haltuunoton mallia lähdettiin rakentamaan, nähtiin tarve tarkentaa edellä kuvattua omistajanvaihdosten viitekehyksen jakoa kolmeen päävaiheeseen. Omistajanvaihdoksen viitekehyksessä on myös erikseen ostajan ja myyjän näkökulmat, mutta haltuun-

oton mallissa rajoitetaan ostajan näkökulmaan. Haltuunoton malli koostuu kahdesta osasta, haltuunotto-prosessin vaiheita ja niiden sisältöä kuvaavasta taulukosta sekä haltuunotossa huomioitava asioita tärkeimmistä näkökulmista kuvaavasta taulukosta. Haltuunotto-prosessi on jaettu neljään päävaiheeseen, jakamalla ideaalimallin omistajanvaihdoksen jälkeen kahteen osaan: haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen (Taulukko 8).

TAULUKKO 8. Haltuunotto-prosessin malli.

Haltuunotto-prosessin vaihe	Sisältö
1. Ostoproessin valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Perustietojen hankkiminen yrityskaupoista ja niistä keskustelut kokeneempien kanssa • Liiketoimintastrategiaa päivittäessä arvioidaan, voivatko yrityskaupat olla keino tavoitteiden saavuttamisessa • Yritysostrategian laadinta ja yritysostokriteerien määrittely • Taustatietojen hankkiminen ostokohteesta • Arvioidaan ostokriteerien perustella mahdollisuudet käynnistää neuvottelut
2. Yrityskauppa-neuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvotteluryhmän ja asiantuntijan valinta • Tutustuminen myyjään ja ostokohteeseen • Tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelu • Taloudellisten laskelmien teko tulevasta liiketoiminnasta • Ostokohteen arvonmääritys • Oston ja tulevan liiketoiminnan rahoituksen selvittäminen • Neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta • Sopimuksen teko tai neuvotteluista vetäytyminen
3. Haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminannan ottaminen ostajan johtoon ja haltuunoton käynnistäminen suunnitelman mukaan • Yrityskaupasta tiedottaminen henkilöstölle, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen • Suunnitelman päivittäminen tilanteen ja esiin tulleiden yllätysten perusteella
4. Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi • Toteutuvan kehityksen seuranta reagointi ja suunnitelmien päivittäminen toimintaympäristön muuttuessa

Haltuunoton ja integroinnin eri vaiheissa on huomioitava useita näkökulmia, joista keskeisimpiä ovat johtaminen, viestintä, ostajayrityksen ja ostokohteen henkilöstö ja asiakkaat sekä liiketoiminnan kehittäminen yritystoston jälkeen (Taulukko 9). Onnistuneelle haltuunotolle on kuvaavaa suunnitelmallisuus, jämäkkä johtaminen ja tilanteen mukainen reagointi esiin tulevissa yllättävissäkin tilanteissa. Viestintä on tärkeässä roolissa. Henkilöstö, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemana epävarmuuden vähentämiseen on syytä panostaa liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Tuotteiden ja palveluiden, prosessien ja järjestelmien sekä tuotannon ja toimitusketjun kehittämisen on usein strategia-aikavälillä tapahtuvaa synergiaetuja

tavoittelevaa liiketoiminnan kehittämistä. Yrittäjille tarkoitettu haltuunoton työkalu on kokonaisuudessaan nähtävissä osoitteessa www.seamk.fi/kehittamistyokalut.

TAULUKKO 9. Ostokohteen haltuunotossa huomioitavia tärkeimpiä asioita eri näkökulmista.

Näkökulmat	Haltuunotossa huomioitavia asioita
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä liiketoiminta- ja yritysostostrategia on lähtökohta yritysostolle. Yritystoston suunnitteluun ja johtamiseen on tärkeä käyttää aikaa ja hyödyntää kokemusta. Muutoksia ja yllätyksiä tulee ja on hyvä varautua päivittämään suunnitelmia niiden perusteella.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> Yrityskauppa aiheuttaa epävarmuustilanteen molempien yritysten henkilöstöille ja asiakkaille. Yrityskauppa valmistellaan salassa ja kaupan jälkeen siitä tiedotetaan henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö on tärkeä huomioida avainresurssina yritysoston tavoitteiden saavuttamisessa. Ostajan ja ostokohteen yrityskulttuuri voivat poiketa toisista ja yhteensovittaminen vaatii aikaa.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Avainasiakkaat voi informoida etukäteenkin, henkilökohtainen yhteydenpito lujittaa asiakassuhdetta parhaiten.
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Kehitä uutta liiketoimintaa yritysoston tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa. Tuote- ja palveluvalikoiman yhdistämien ja uudistaminen voi olla tavoiteltava synergiaetu. Tuotannon ja toimintaprosessien kehittämisessä voidaan valita ostajan, myyjän tai yhdistetyt toimintamallit. Molempien organisaatioiden tilaus- ja toimitusprosessien sekä talous- ja raportointiprosessien täytyy toimia myös haltuunottovaiheen aikana, mutta niiden integrointi voi olla tarkoituksenmukaista.

3.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin ostokohteen haltuunottoa ja integrointia ostajayritykseen. Tutkimus toteutettiin retrospektiivisena ja pitkittäisenä monitapaustutkimuksena, jossa aineistoa hankittiin lähinnä ostajayrittäjiltä haastatteleamalla heitä kahteen kertaan teemahaastattelurunkoa hyödyntäen. Haastattelujen väli oli pääsääntöisesti noin vuosi. Tutkimusprosessin aikana on noussut esiin muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joiden toteuttamisella voitaisiin saada nykyistä tarkempi kuva ostokohteen haltuunotosta ja integroinnista yrityskaupoissa.

Ensinnäkin, jatkossa voisi jo tutkittavien tapausten valintakriteerinä olla, että haastatteluaineistoa voisi hankkia samasta yrityskaupasta ostajan, myyjän, ostokohteen ja ostajayrityksen asiakkailta ja henkilöstön edustajilta sekä yrityskauppaprosessissa

olleelta asiantuntijalta. Tutkimusajankohta suhteessa toteutuneeseen yrityskauppaan voisi olla puolesta vuodesta vuoteen toteutusajankohdan jälkeen eli käytännössä esimerkiksi yhden kalenterivuoden aikana toteutettuja yrityskauppoja. Tämän tyyppinen 360-tutkimus tarjoaisi mahdollisuuden monipuolisen ja rikkaan aineiston hankkimiseen yrityskaupoista.

Toiseksi, nyt toteutetun kaltaista laadullisia tutkimusmenetelmiä voisi hyödyntää niin, että koottaisiin kolme ryhmää, joiden välillä etsittäisiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Yhden ryhmän voisi muodostaa tapaukset, joissa ostajayritykset ovat mikroyrityksiä eli alle 10 työntekijän yritykset. Toiseen ryhmään voisi koota tapauksia, joissa ostajayritykset ovat pieniä yrityksiä eli työntekijöitä olisi vähintään 10 mutta enintään 49 henkilöä. Kolmannen ryhmän voisi muodostaa keskisuuret ostajayritykset eli työntekijämäärä näissä yrityksissä olisi vähintään 50 ja enintään 249 työntekijää.

Kolmanneksi, tämän tutkimuksen kaltaisella kansainvälisellä vertailututkimuksella olisi mahdollista selvittää, millaisia yhtäläisyyksiä ja erillaisuuksia kohdeyritysten haltuunottoon ja integrointiin liittyy eri maissa ja niiden omistajanvaihdosten ekosysteemeissä. Esimerkiksi yritysostojen motiiveista, integrointiprosesseista ja uudistumisesta voitaisiin saada rikas aineisto, jonka avulla pienten yrityskauppaan liittyvistä keskeisistä tekijöistä voitaisiin saada uutta tietoa.

Neljänneksi, yritysostojen asemaa ja ilmenemisen laajuutta nykyisten yritysten strategioissa voitaisiin selvittää laajalla kaikkiin yrityksiin kohdistuvalla survey-kyselyllä. Kyselytutkimukseen kysymysten muotoilussa voisi hyödyntää nyt toteutetun tutkimuksen myötä kertynyttä kokemusta ja tarkentaa saatuja tuloksia. Esimerkiksi, kuinka suurella osalla yritysostajia on aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista ja löytyykö mahdollisesti millaisia eroja yritystoiminnan haltuunotosta kokeneiden ja kokemattomien yritysostajien välillä? Kasvu on hallitseva yritysoston tavoite, mutta millaisia ostajayrittäjälle henkilökohtaisia ja ostajayrityskohtaisia motiiveja suuremmasta aineistosta löytyy? Laajemmalla tutkimuksella olisi luonnollisesti mahdollista rikastaa ja vahvistaa tutkimustuloksia haltuunoton ja integroinnin menestystekijöistä.

Viidenneksi, tämän tutkimuksen tuloksia yrityskauppojen motiiveista voisi tarkentaa keskittymällä laadullisessa tutkimuksessa täsmentämään niitä ostajien ja myyjien näkökulmasta. Tarkastelun yhtenä ulottuvuutena voisi olla niiden ryhmittely yksilö- ja yritystason motiiveihin. Toinen mielenkiintoinen ulottuvuus voisi olla taloudellisten ja ei-taloudellisten motiivien etsiminen yrityskaupoista. Käytännössä tämä on haastavaa, mutta tutkimuksen näkökulmasta lisää arvokasta tietoa olisi mahdollista saada, jos edellä lueteltujen ulottuvuuksien lisäksi olisi mahdollista tarkastella sekä julkisia että todellisia yrityskaupan motiiveja. Jos tutkimus toteutettaisiin vertailevana monitapaustutkimuksena, kaksi vertailun kohteena olevaa ryhmää voisivat olla toisaalta mikroyritykset (1–9 työntekijää) ja toisaalta mikroyrityksiä suuremmat pienet yritykset (10–49 työntekijää).

LÄHTEET

- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Anderson, H., Havila, V. & Salmi, A. 2001. Can you buy a business relationship?: On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial marketing management* 30 (7), 575–586.
- Angwin, D. 2004. Speed in M&A integration: The first 100 days. *European management journal* 22 (4), 418–430.
- Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in mergers and acquisitions* 6, 77–105.
- Baghai, M., Smit, S. & Viguerie, P. 2009. Is your growth strategy flying blind? *Harvard business review* 87 (5), 86–96.
- Barkema, H. & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: the role of organizational restructuring. *Academy of Management journal* 51 (4), 696–722.
- Bauer, F. & Matzler, K. 2014. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal* 35 (2), 269–291.
- Bouchikhi, H. & Kimberly, J. 2012. Making mergers work. *MIT Sloan management review* 54 (1), 63–70.
- Bower, J. 2001. Not all M&As are alike – and that matters. *Harvard business review* 79 (3), 92–101.
- Capron, L., Dussauge, P. & Mitchell, W. 1998. Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic management journal* 19 (7), 631–661.
-

-
- Carr, R., Elton, G., Rovit, S. & Vestering, T. 2004. Beating the odds: a blueprint for successful merger integration. *European business journal* 16 (4), 161–166.
- Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. *Long range planning* 42 (2), 137–163.
- Colman, H. & Lunnan, R. 2011. Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of management* 37 (3), 839–860.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M., & Gnan, L. 2007. Integrating cross-border acquisitions: a process-orientated approach. *Long range planning* 40 (2), 202–222.
- Coyne, I. 1997. Sampling in qualitative research: Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of advanced nursing* 26 (3), 623–630.
- CSES. 2013. Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report. Sevenoaks: Centre for Strategy & Evaluation Services.
- Curran, J. & Blackburn, R. 2001. *Researching the small enterprise*. London: Sage.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. 2003. HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of organizational change management* 16 (3), 272–286.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management review* 14 (4), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Finkelstein, S. & Halebian, J. 2002. Understanding acquisition performance: the role of transfer effects. *Organization science* 13 (1), 36–47.
- Fontana, A. & Frey, J. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text. In: N. Denzin & Y. Lincoln (eds). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 645–672.
- Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of organizational change management* 20 (3), 370–387.
-

- Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. & Tarba, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review* 55 (1), 13–35.
- Graebner, M. 2004. Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic management journal* 25 (8–9), 751–777.
- Graebner, M., Eisenhardt, K. & Roundy, P. 2010. Success and failure in technology acquisitions: lessons for buyers and sellers. *Academy of Management perspectives* 24 (3), 73–92.
- Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M. & Davison, R. 2009. Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of management* 35 (3), 469–502.
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. 1999. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioral learning perspective. *Administrative science quarterly* 44 (1), 29–56.
- Haleblian, J., Kim, J. & Rajagopalan, N. 2006. The Influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of Management journal* 49 (2), 357–370.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press
- Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic management journal* 27 (4), 347–367.
- Hussinger, K. 2010. On the importance of technological relatedness: SME versus large acquisition targets. *Technovation* 30 (1), 57–64.
- Karim, S. & Mitchell, W. 2000. Path-dependent and path-breaking change: re-configuring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic management journal* 21 (10–11), 1061–1081.
- Kim, J., Haleblian, J. & Finkelstein, S. 2011. When firms are desperate to grow via acquisition: the effect of growth patterns and acquisition experience on acquisition premiums. *Administrative science quarterly* 56 (1), 26–60.
-

-
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Krippendorff, K. 2004. Content analysis: an introduction to its methodology. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuusela, P. 2013. A behavioral theory perspective on acquisitions, acquisition performance, and strategic alternatives. Helsinki: Aalto University. Aalto University publication series 188. Diss.
- Kvale, S. 1996. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laitinen, E., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48. [Viitattu 29.5.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-09-3>
- Lakshman, C. 2011. Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge-based approach. *Human resource management* 50 (5), 605–623.
- Lambrecht, B. & Myers, S. 2007. A theory of takeovers and disinvestment. *The Journal of finance* 62 (2), 809–845.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization science* 10 (1), 1–26.
- Lee, N. & Lings, I. 2008. *Doing business research: a guide to theory and practice*. London: Sage.
- Marks, M. & Mirvis, P. 1992. Rebuilding after the merger: dealing with “survivor sickness”. *Organizational dynamics* 21 (2), 18–32.
- Marks, M. & Mirvis, P. 2001. Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management executive* 15 (2), 80–92.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization science* 14 (1), 91–103.
-

- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 9, 175–194.
- Meijaard, J. 2005. Business transfer in the Netherlands. In: *Entrepreneurship in the Netherlands: Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM, 17 – 28.
- Miles, M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, J. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review* 71 (3), 75–86.
- Moore, J. 1996. *The death of competition*. New York: Harper Business.
- Morse, J. & Niehaus, L. 2009. *Mixed method design: principles and procedures*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Myers, M. 2009. *Qualitative research in business & management*. London: Sage.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa: M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.
- Peura, P. 1996. Yrityksen ydinprosessien uudistaminen yrityskaupan avulla: Yrityskauppa ydinosaamisen hankkimiskeinona ja tätä koskevan tutkimusmenetelmän kehittäminen. Otaniemi: Helsinki University of Technology. Report. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology 1.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management* 22 (2), 259–298.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
-

-
- Schweizer, L. 2005. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management journal* 48 (6), 1051–1074.
- Schweizer, L. & Patzelt, H. 2012. Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian journal of management* 28 (4), 298–310.
- Seth, A., Song, K. & Pettit, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic management journal* 23 (10), 921–940.
- Shi, W., Sun, J. & Prescott, J. 2012. A temporal perspective of merger and acquisition and strategic alliance initiatives: review and future directions. *Journal of management* 38 (1), 164–209.
- Silverman, D. 2008. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. 3. ed. London: Sage.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research: a practical handbook*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stahl, G., Larsson, R., Kremershof, I. & Sitkin, S. 2011. Trust dynamics in acquisitions: a case survey. *Human resource management* 50 (5), 575–603.
- Stahl, G. & Voigt, A. 2008. Do cultural differences matter in mergers and acquisitions?: A tentative model and examination. *Organization science* 19 (1), 160–166.
- Stake, R. 2010. *Qualitative research: studying how things work*. New York: Guilford Press.
- Stoecker, R. 1999. Evaluating and rethinking the case study. *Sociological review* 39 (1), 88–112.
- Tall, J. 2014. *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitösk.
- Teerikangas, S. 2006. *Silent forces in cross-border acquisitions: an integrative perspective on post-acquisition integration*. Espoo: Helsinki University of Technology. Diss.
-

- Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of management* 38 (2), 599–639.
- Triplett, T. 2014. Hoe to keep customers after a merger/aquisition? *ABA Bank marketing & sales* 46 (6), 13–13.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tushman, M. & O´Reilly, C. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review* 38 (4), 8–30.
- Uhlaner, R. & West, A. 2008. Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly* 2, 106–113.
- Van Teeffelen, L. 2010. *Exploring success and failure in small firm business transfers*. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E. (toim.) 2007. *Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- Varamäki, E., Heikkilä, T. & Tall, J. 2011. *Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä*. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 29.5.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-18-5>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012a. *Ostajien näemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta*. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 29.5.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-38-3>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013a. *Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta*. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 29.5.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012b. *Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä*. [Verkkojulkaisu].
-

- Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 29.5.2015] Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>
- Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013b. Business transfers in Finland: Sellers' perspective. Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26–29.6.2013.
- Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E.K. 2013c. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua: tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 29.5.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-61-1>
- Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat: myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. 1997. Relative standing and performance of recently acquired European firms. *Strategic management journal* 18 (8), 593–614.
- 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.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2), 171–180.
- Wright, M. & Stigliani, I. 2013. Entrepreneurship and growth. *International small business journal* 31 (1), 3–22.
- Yin, R. 2009. Case study research: design and methods. 4.ed. Thousand Oaks, CA: Sage. Applied social research methods 5.
- Öberg, C. 2014. Customer relationship challenges following international acquisitions. *International marketing review* 31 (3), 259–282.

LIITTEET

Liite 1

Ostajayrittäjän ensimmäisen haastattelukierroksen teemahaastattelun runko

A. ENNEN OMISTAJANVAIHDOSTA

A1. Kertoisitko aluksi ostaja-yrittäjistä ja hänen ominaisuuksista?

- koulutus, kokemus toimialalta, omasta ja kaupan kohteena olevasta liiketoiminnasta, kokemus yrityskaupoista, rooli yrityksessä, motiivi yritysostoon

A2. Kertoisitko ostajayrityksestä ja sen ominaisuuksista?

- Ostajayrityksen työntekijämäärä, liikevaihto ja toimiala
- Kuvaus yrityksen keskeisistä resursseista (näkyvistä: talous, organisaatio, fyysiset resurssit, teknologia ja nä-kymättömistä: henkilöstö, innovaatiot, maine)
- Kuvaus yrityksen toimintatavoista (johtaminen, hallitus-työskentely, laadunhallinta, kustannusten ja kannattavuuden seuranta, budjetointi)
- Kuvaus yrityksen liiketoiminnasta (tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkina-alue)
- Kuvaus yrityksen strategiasta ja strategiatyöstä
- Miten ja mistä ostokohde löytyi

A3. Mitä osaisit kertoa myyjästä ja hänen ominaisuuksistaan?

- koulutus, kokemus toimialalta ja omasta liiketoiminnasta, kokemus yrityskaupoista, rooli yrityksessä

A4. Kertoisitko ostokohteesta?

- Ostokohteen työntekijämäärä, liikevaihto ja toimiala
- Kuvaus yrityksen keskeisistä resursseista (näkyvistä: talous, organisaatio, fyysiset resurssit, teknologia ja nä-kymättömistä: henkilöstö, innovaatiot, maine) ja niiden hyödyntämisestä ennen omistajanvaihdosta
- Kuvaus yrityksen toimintatavoista (johtaminen, hallitus-työskentely, laadunhallinta, kustannusten ja kannattavuuden seuranta, budjetointi)
- Kuvaus yrityksen liiketoiminnasta (tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkina-alue)

C. OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN

C1. Kertoisitko ostokohteen haltuunotosta ja yhdistämisestä ostajayritykseen?

- Yhdistymisen aste, millaiseksi se muodostui
- Haltuunoton ja yhdistämisprosessin toteutuminen: johtaminen (mikä oli tärkeää, mitä haasteita oli, oliko yhdistämissiimi ja jos kyllä, ketä siihen kuului), miten ostokohteen ja ostajayrityksen henkilöstön kanssa meneteltiin, ta-pahtuivatko muutokset ostokohteessa, ostajayrityksessä vai molemmissa, mitkä asiat olivat keskeisiä viestinnässä, mitä vaiheita yhdistämisprosessissa oli, millaisia eroja tuli esiin yrityskulttuureissa vai tuliko niitä esiin lainkaan
- Yhdistämisprosessin keskeiset haasteet ja myönteiset yllätykset
- Kauanko yhdistämisprosessi kesti (tai kauanko sen arvioitiin kestäväksi)

C2. Kertoisitko ostajayrityksen ja ostokohteen muodos-tamasta uudesta yrityksestä omistajanvaihdoksen jälkeen?

- Muutokset ostaja-yrittäjän roolissa ja toimenkuvassa
- Kuvaus ostajayrityksen ja ostokohteen liiketoiminnan kehittyminen (tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkina-alue) omistajanvaihdoksen jälkeen
- Kuvaus liikevaihdon, kannattavuuden ja tuloksen kehittyminen
- Kuvaus toimintatapojen uudistumisesta (johtaminen, hallitustyöskentely, laadunhallinta, kustannusten ja kannattavuuden seuranta, budjetointi)
- Kuvaus resurssien uudistumisesta (näkyvät ja näkymättömät resurssit)
- Kuvaus muutoksista yrityksen kilpailijoissa, tavarantoi-mittajissa, yhteistyökumppaneissa ja yrityksen käyttämissä ulkopuolisissa asiantuntijoissa
- Kuvaus yrityksen strategiasta ja strategiatyöstä ja niiden uudistumisesta
- Millaisia myönteisiä yllätyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen on tullut, entä kielteisiä

<p>A5. Kertoisitko yritystoston motiiveista ja tavoitteista?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yritystoston motiivi tai motiivit ostajayrityksen näkökulmasta (puoltavat ja vastustavat) • Yritystoston keskeisimmät tavoitteet • Myyjän motiivi yrityksen myyntiin <p>B. OMISTANVAIHDOSNEUVOTTELUT</p> <p>B1. Kertoisitko omistajanvaihdosneuvotteluista?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvaus neuvotteluprosessista, neuvotteluprosessin vaiheet ja aikajänne sekä neuvottelujen osapuolet • Kaupan kohde ja sen tarkistaminen, kaupan ehdot (kaup-pakirja ja muut dokumentit) ja maksuehdot • Miten rahoitus ja vakuudet järjestäytyivät • Käytetyt asiantuntijapalvelut ja muut palvelut (arvio mer-kityksestä ja kustannuksista) • Haltuunoton tavoitteet • Millainen suunnitelma yhdistämisprosessista oli, miten se syntyi • Millainen tavoite oli yhdistymisen asteelle (ostokohde integroidaan kokonaisuudessaan ostajayritykseen, osto-kohde jatkaa itsenäisenä yksikkönä vai miten) <p>B2. Kertoisitko omista ajatuksistasi omistajanvaihdos-neuvottelujen eri vaiheissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia ajatuksia ja tunteita muistuu mieleen omistajan-vaihdosneuvotteluista • Mitkä olivat keskeiset päätöksentekotilanteet ja mihin päätökset perustuivat? 	<p>C3. Kertoisitko keskeisimmistä kehittämistoimista omistajanvaihdoksen jälkeen?</p> <p>C4. Millaisena näet tulevaisuuden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen tulevaisuus • Oma tulevaisuus • Mitä myyjä tekee nykyään <p>C5. Arvio omistajanvaihdoksesta ja sen onnistumisesta sekä tavoitteiden toteutumisesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvio liiketoiminnan kehittymisestä omistajanvaihdoksen jälkeen (1–5) [1=tavoitteet eivät ole lainkaan toteutuneet, 2= tavoitteet eivät ole juurikaan toteutuneet, 3= tavoitteet ovat osittain toteutuneet, 4=tavoitteet ovat toteutuneet hy-vin, 5=tavoitteet on ylitetty] • Arvio tavoitteiden toteutumisesta: omistajanvaihdos (1–5), liikevaihto (1–5), kannattavuus (1–5), yhdistämis-prosessi (1–5) • Arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta (1–5) • Mitä olisi tehnyt toisin omistajanvaihdoksessa (ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosneuvotteluissa, omistajanvaihdoksen jälkeen) • Mitä tulee vielä mieleen sanoa omistajanvaihdokseen liittyen
--	--

Liite 2

Ostajayrittäjän toisen haastattelukierroksen teemahaastattelun runko

A. YRITYS TÄNÄÄN	B. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT
<p>A1. Kertoisitko, mikä on tilanne ostokohteen haltuunotossa ja yhdistämisessä?</p> <p>A2. Miten ostajayrityksen ja ostokohteen resurssit (esim. henkilöstö, osaaminen, tuotanto-/palvelukapasiteetti, johtamisjärjestelmät...) ja toimintatavat (esim. johtaminen, organisaatio, yhteistyökumppanit) ovat uudistuneet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ovatko uudistuneet, jos ovat, miten? <p>A3. Miten ostajayrityksen ja ostokohteen liiketoiminnot (esim. tuotteet/palvelut, asiakkaat, markkina-alueet, liiketoiminnan volyyymi ja kannattavuus) ovat uudistuneet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ovatko uudistuneet, jos ovat, miten? <p>A4. Miten ostajayrityksen strategia ja strategiatyöskentely (esim. yrityskauppojen ja kasvutavoitteen asema strategiassa) ovat uudistuneet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ovatko uudistuneet, jos ovat, miten? <p>A5. Mitkä olivat yhdistämisprosessin keskeiset haasteet ja myönteiset yllätykset?</p> <p>A6. Kertoisitko keskeisimmistä viimeaikoina toteutetuista kehittämistoimista?</p>	<p>B1. Millaisena näet oman ja yrityksen tulevaisuuden?</p> <p>B2. Miten arvioisit haltuunoton ja ostokohteen yhdistämisen onnistumista sekä tavoitteiden toteutumista?</p> <p>B3. Mitä olisi tehnyt toisin haltuunotossa ja liiketoimintojen yhdistämisessä?</p> <p>B4. Mitä tulee vielä mieleen ostokohteen haltuunottoon liittyen?</p>

Liite 3

Ostajaryityksen ja ostokohteen asiakkaiden teemahaastattelun runko

<p>A. ENNEN TIEDON SAAMISTA OMISTAJANVAIHDOSTA</p> <p>A1. Kertoisitko aluksi itsestäsi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokemus toimialalta • Rooli yrityksessä <p>A2. Kertoisitko tästä asiakasyrityksestä ja sen ominaisuuksista?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasyrityksen työntekijämäärä, liikevaihto ja toimiala <p>A3. Kertoisitko asiakassuhteesta omistajanvaihdoksessa mukana olleeseen yritykseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tuotteita tai palveluja vaihdettiin • Ketkä vastasivat yhteistyöstä • Mikä asiakassuhteessa oli keskeistä <p>B. TIEDONSAAMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESTA</p> <p>B1. Kertoisitko miten sait tiedon omistajanvaihdoksesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missä vaiheessa • Kenen toimesta • Miten • Mitä kerrottiin • Mitä ajattelit saamiesi tietojen johdosta <p>B2. Millaisia odotuksia sinulla oli omistajanvaihdoksen suhteen?</p>	<p>C. TIEDONSAAMISEN JÄLKEEN</p> <p>C1. Kertoisitko asiakassuhteesta nyt omistajanvaihdoksen jälkeen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on muuttunut <ul style="list-style-type: none"> o Toimintatavat o Liiketoiminta (tuotteet ja palvelut) o Ketkä vastaavat yhteistyöstä • Mikä asiakassuhteessa on nyt keskeistä • Kuvaus yrityksen strategian muuttumisesta <ul style="list-style-type: none"> o Onko muuttunut o Jos kyllä, miten • Millaisia yllätyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen on tullut <ul style="list-style-type: none"> o Myönteisiä o Kielteisiä <p>C3. Kertoisitko keskeisimmistä kehittämistoimista omistajanvaihdoksen jälkeen?</p> <p>C4. Millaisena näet asiakassuhteen tulevaisuuden?</p> <p>C5. Arvio omistajanvaihdoksesta ja sen onnistumisesta sekä tavoitteiden toteutumisesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten onnistuneelta yrityksen omistajanvaihdos nyt vaikuttaa? • Onko omistajanvaihdoksessa jotain, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
--	---

Liite 4

Ostajayrityksen ja ostokohteen henkilöstön edustajan teemahaastattelun runko

<p>A. ENNEN TIEDON SAAMISTA OMISTAJANVAIHDOSTA</p> <p>A1. Kertoisitko aluksi omasta roolista ja asemasta ennen omistajanvaihdosta? A2. Kertoisitko mitä tiesit omistajanvaihdoksesta ennen kuin siitä kerrottiin virallisesti?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä ajattelit omistajanvaihdoksesta • Miltä ajatus omistajanvaihdoksesta tuntui • Millaisia odotuksia oli omistajanvaihdoksen ja ostajan suhteen <p>B. TIEDON SAAMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESTA</p> <p>B1. Kertoisitko miten sait tiedon omistajanvaihdoksesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missä vaiheessa • Kenen toimesta • Miten • Mitä kerrottiin • Mitä ajattelit saamiesi tietojen johdosta 	<p>C. TIEDON SAAMISEN JÄLKEEN</p> <p>C1. Miten oma roolisi ja asemasi on muuttunut omistajanvaihdoksen jälkeen? C2. Kertoisitko ostajayrityksen ja ostokohteen muodostamasta uudesta yrityksestä omistajanvaihdoksen jälkeen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvaus toimintatapojen uudistumisesta • Kuvaus yrityksen strategian muuttumisesta <ul style="list-style-type: none"> o Onko muuttunut o Jos kyllä, miten • Millaisia yllätyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen on tullut <ul style="list-style-type: none"> o Myönteisiä o Kielteisiä <p>C3. Kertoisitko keskeisimmistä kehittämistoimista omistajanvaihdoksen jälkeen? C4. Millaisena näet tulevaisuuden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen tulevaisuus • Oma tulevaisuus <p>C5. Arvio omistajanvaihdoksesta ja sen onnistumisesta sekä tavoitteiden toteutumisesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten onnistuneelta yrityksen omistajanvaihdos nyt vaikuttaa? • Onko omistajanvaihdoksessa jotain, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
---	---

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. Konkretisoitua 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 terveystietäytyminen : 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 kantavuus 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 laatujärjestelmän 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-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatilolla. 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 Pitkäkoski, 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.) Omistajanvaihdosnäymät 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 yrittäjäyyskatsaus 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. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun 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 hakkuumahdollisuuksista, 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 Velj, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä 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 kaukokuljetuksen 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 : VÄLKKEY-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 ammattikorkeakoulussa. 2012.
-

-
63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Rått, 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. Bioöljyjälöstamon 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 virtuaalimaatiloilla: 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 kiertoon 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.
 107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 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 maatalousyritysten 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 978-952-7109-30-4 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)