



ONNISTUNUT OMISTAJANVAIHDOS

Kahden kauppa

Kirsi Heiskanen

**Opinnäytetyö
Marraskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Liiketalous

Tekijä(t) HEISKANEN, Kirsi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi ONNISTUNUT OMISTAJANVAIHDOS Kahden kauppa		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) YLI-JASKARI, Juha		
Toimeksiantaja(t) Akkabon Oy		
Tiivistelmä <p>Yrityksen elinkaaren yksi haastavimmista ja kriittisimmistä vaiheista on omistajanvaihdos. Arvioiden mukaan kuluvan kymmenen vuoden aikana yli 70.000 suomalaista yritystä tulee vaihtamaan omistajansa. Kaikille näistä yrityksistä ei löydy jatkajaa omasta perheestä ja silloin ongelmaksiksi nousee ulkopuolisen jatkajan löytäminen. Sopivan jatkajan löytäminen on haasteellinen vaihe omistajanvaihdosprosessin käynnistymisessä: jatkajaehdokkaita on vähemmän kuin yritystoiminnastaan luopujia, jatkajat eivät aina osaa etsiä tietoa myytävistä yrityksistä ja luopujan voi olla vaikea kertoa aikeistaan julkisesti. Omistajanvaihdosprosessin käynnistymisen ja prosessin loppuun saattaminen vaatii luopujan, jatkajan ja ulkopuolisen asiantuntijan pitkäjänteistä, luottamuksellista ja saumatonta yhteistyötä koko prosessin ajan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia mikä omistajanvaihdosprosessissa on vaikeaa pääosin yritystoimintaa jatkavan henkilön näkökulmasta. Opinnäytteen tavoitteena oli myös ymmärtää omistajanvaihdosprosessin eri vaiheiden merkitys ja havainnollistaa vaihdosprosessin kulkua aina harkintavaiheesta yrityskaupan toteutumiseen ja omistajuuden vaihtumiseen. Työn teoriaosuus koostuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Jatkaajakoulussa aiheesta saatuun tietoon, ajantasaiseen verkkomateriaaliin ja kirjateoriaan sekä KTM:n v. 2005 rahoittaman ”Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämisessä” -tutkimuksen tuloksiin.</p> <p>Empiriaosuuden asiantuntijahaastattelussa kysyttiin neljältä asiantuntijalta vastausta kysymykseen: Mitkä osa-alueet ja asiat ovat kriittisimpiä yrityskaupassa ostajan näkökulmasta? Empiriaosuuteen sisältyy myös jatkajayrittäjien kertomana kaksi hyvin onnistunutta omistajanvaihdostarinaa. Toinen tarinoista kertoo omistajanvaihdosprosessista tilitoimistossa ja toinen teollisen alan yrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyö vahvisti käsitystä siitä, että omistajanvaihdos on useine eri vaiheineen vaativa ja kriittinen prosessi yrityksen elinkaaren aikana ja se on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen ja räätälöintiä vaativa tapahtuma. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin: tietämys omistajanvaihdoksen eri vaiheiden merkityksestä ja yrityskaupan kriittisistä osa-alueista syveni ja lisääntyi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Omistajanvaihdos, yrityskauppa, jatkajayrittäjä, arvonmäärittäminen, due diligence, hiljainen tieto		
Muut tiedot		

Author(s) HEISKANEN, Kirsi	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title SUCCESSFUL OWNERSHIP TRANSFER A deal for two		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) YLI-JASKARI, Juha		
Assigned by Akkabon Oy		
<p>Abstract</p> <p>An ownership transfer is one of the most challenging and critical periods in the company's life cycle. It has been estimated that during the next ten years more than 70.000 Finnish companies will change hands. If there is no successor in the family the biggest problem is to find a new owner for the business. It is a challenge to find a successor because there are less entrepreneur candidates than old entrepreneurs, there is a possibility that successor candidate will not find information about a business for sale and it may not be easy for the old entrepreneur to tell in public about selling. A successful ownership process requires confidentiality and smooth co-operation during the whole process between the old and the new entrepreneur and the ownership consultant.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis was to find out what makes the ownership transfer process so hard from the successors point of view. The target was also to understand the different phases in the ownership transfer and to illustrate the transfer process step by step. The theoretical part consists of information gathered about ownership transfers during successor studies at the Jyväskylä University of Applied Sciences and also from Internet and literature. The Ministry of Trade and Industry published a study titled "The role of the Polytechnic in Promoting Entrepreneur Generation Change" (2005) and the results were also in this thesis.</p> <p>The empiric part includes four ownership transfer consultants' interviews answering the question "What are the most critical issues for the successor in an acquisition?" Then there is two real life stories about successful ownership transfers told by the successors. The first story tells about ownership transfer in an industrial business and the other about an accounting company.</p> <p>The work proved how challenging an ownership transfer can be and increased knowledge about critical and important issues that become evident during the transfer.</p>		
Keywords Ownership transfer, acquisition, successor entrepreneur, business value, due diligence, tacit knowledge		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 OMISTAJANVAIHDOS – VAIKEAA VAI ONKO?	3
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	4
1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmä.....	5
1.3 Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämässä.....	7
2 OSTAJAN VALMISTAUTUMINEN YRITYSKAUPPAAN	10
2.1 Mitä myydään – mitä ollaan ostamassa	12
2.1.1 Due diligence - varovaisuuden vuoksi	13
2.1.2 Arvonmäärityksen tarkoitus ja sen päävaiheet.....	15
2.1.3 Liiketoimintasuunnitelma – business plan	19
2.1.4 Omistajanvaihdoksen rahoitusratkaisuja.....	21
2.1.5 Verotuskysymykset osakekaupassa.....	23
2.1.6 Muita yrityskaupoissa huomioon otettavia seikkoja	27
2.2 Henkilöstön merkitys	30
2.2.1 Organisaatiokulttuuri.....	30
2.2.2 Yrityksen hiljainen osaaminen	32
2.2.3 Viestinnän merkitys.....	34
3 YRITYSKAUPPAPROSESSIN ETENEMINEN	35
3.1 Pohdintavaihe	36
3.2 Esisuunnitteluvaihe	36
3.3 Suunnitteluvaihe.....	37
3.4 Päätöksentekovaihe	38
3.5 Toteutus- ja seurantavaihe.....	41
3.6 Onnistunut omistajanvaihdos	42

4 OSTAJALLE KRIITTISINTÄ YRITYSKAUPASSA – ASiantuntijan	
MIELIPIIDE	43
4.1 Sakari Oikarinen Confidentum Oy.....	44
4.2 Tapani Kaskela Pirkanmaan yrittäjät	44
4.3 Arto Nykänen Savon yrittäjät.....	45
4.4 Heikki Luukkonen Kosek Oy.....	46
5 KAKSI OMISTAJANVAIHDOSTARINAA JATKAJIEN KERTOMANA	46
5.1 Teollinen yritys	46
5.2 Palvelualan yritys	50
6 OMISTAJANVAIHDOS ON VAATIVA PROSESSI ALUSTA LOPPUUN....	54
6.1 Onnistunut vaihdosprosessi on monen tekijän summa	54
6.2 Koulujen yrittäjyyskasvatus	56
6.3 Kehittämistä tuleviksi vuoksiksi riittää.....	57
LÄHTEET	59

1 OMISTAJANVAIHDOS – VAIKEAA VAI ONKO?

Löytääkö luopuja jatkajan ja päinvastoin

Pk-yrityksen elinkaaren yksi haastavimmista ja kriittisimmistä vaiheista on omistajanvaihdos. On arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana Suomessa yli 70 000 yritystä tulee vaihtamaan omistajaa. Jo pelkästään Keski-Suomen alueella 3 500 yritystä tarvitsee uuden jatkajan tulevan viiden vuoden kuluessa. Kaikille näistä tuhansista yrityksistä ei löydy jatkajaa omasta suvusta, pojista tai tyttäristä, ja silloin jatkaja pitäisikin löytää ulkopuolisten yrittäjyydestä kiinnostuneiden ihmisten joukosta.

Omistajanvaihdosprosessin eteneminen moninaisine vaiheineen tuli kirjoittajalle tutuksi Jatkajakoulussa, joka alkoi Jyväskylän ammattikorkeakoulun järjestämänä joulukuussa 2006. Koulutuksen vuorovaikutteisilla luennoilla pyrittiin antamaan yritystoiminnan jatkamista harkitsevalle valmius hyvin suunnitellun ja hallitun omistajanvaihdoksen tekemiseen sekä eväitä kannattavasti jatkuvan liiketoiminnan uudistamiseen. Asiantuntijoina ja luennoitsijoina opetuksessa toimivat Simo Saurio City Image Oy:stä sekä perheyrittäjyyteen ja omistajanvaihdoksiin erikoistunut Sakari Oikarinen Confidentum Oy:stä.

Luennoilla käsiteltiin monipuolisesti omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi: Minkälaisia valmiuksia yritystoiminnan jatkaja tarvitsee, kuinka löydetään sopiva ostokohde, miten määritellään ostettavan yrityksen hinta, miten luopujan ja jatkajan yhteistyö luontuu, kuinka onnistuu yrityksen hiljaisen tiedon siirtäminen ja miten käytännössä toteutuu johtajuuden siirto ja yrittäjyyden arjen rutiinien omaksuminen.

Suurin haaste omistajanvaihdosprosessin käynnistymisessä on, että vaikka eläkkeelle jäävä yrittäjä haluaisikin siirtää yrityksensä jatkajan käsiin, ongelmana on sopivan henkilön löytäminen. Toisaalta voi olla niin, ettei potentiaalinen ostaja osaa etsiä tietoa jatkajaa vailla olevista yrityksistä. Ongelmaksi nousee sekin, että vielä tänä päivänä jatkajaehdokkaita on vähemmän kuin mitä on yrittäjyydestä luopujia. Vaikka eläköityvä yrittäjä harkitsisi ja alustavas-

ti jo suunnittelisikin omistajanvaihdosta, suunnitelmat voivat usein tyssätä harkintavaiheeseen: omaa yritystä voidaan pitää myytäväksi sopimattomana ja luopumisesta tai eläköitymisestä haluta kertoa missään tai kenellekään. (Kauppalehti. 4.7.2007, 7.)

Luopujayrittäjille ja jatkajille on järjestetty kauppapaikkoja ja tilaisuuksia, joissa ostoa ja myymistä suunnittelevilla on mahdollisuus löytää toisensa. Enenevässä määrin potentiaaliset ostajat ja luopujat kohtaavat toisensa myös internetissä. Esimerkkeinä kohtaamispaikoiksi voidaan mainita sivustot Yrityskauppa.net, Yrittajat.fi ja Keski-Suomen alueella toimiva Kauppakota.fi. Näillä keskenään yhteistyötä tekevillä palveluilla on myynnissä yli 300 yritystä eri toimialoilta. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 10.) Kauppapaikkojen lisäksi yrittäjyydestä luopuville ja yrittäjyydestä kiinnostuneille pidetään paikallisia omistajanvaihdosiltoja eli ns. matching-tilaisuuksia, joihin osallistuu jatkajaehdokkaiden ja luopujien lisäksi eri alojen asiantuntijoita sekä omistajanvaihdoksen kokeneita yrittäjiä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin liittyviä kriittisiä kohtia pääosin yritystoimintaa jatkavan henkilön näkökulmasta. Opinnäytteen tavoitteena on ymmärtää yrityksen omistajanvaihdoksen eri vaiheiden merkitys ja havainnollistaa prosessin eteneminen aina harkintavaiheesta yrityskaupan toteutumiseen ja omistajuuden vaihtumiseen. Omistajanvaihdosprosessia tarkasteltaessa tärkeimmiksi kysymyksiksi nousevat:

- mikä tai mitkä kriittiset tekijät tekevät pk-yrityksen omistajanvaihdoksesta haasteellisen
- miten jatkaja ja luopuja löytävät toisensa
- mitä tietoa jatkajayrittäjä tarvitsee ostokohteesta
- miten omistajanvaihdosprosessi pääpiirteissään onnistuessaan etenee
- miten yrityksen haltuunotto tapahtuu (henkilökunta, sidosryhmät, asiakkaat)

Opinnäytetyön aiheessa on rajauduttu pohtimaan jatkajakoulun opetuksessa suurimman painoarvon saaneen osakeyhtiömuotoisen pk-yrityksen omistajanvaihdosprosessin kulkua - miten se parhaimmillaan voi onnistua - sekä sen etenemisen aikana kriittisimmiksi kohoavia seikkoja. Tarkastelunäkökulma on pääosin jatkajan, mutta myös luopujan näkökulma huomioidaan tilanteesta riippuen. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus ”porautua” syvälle prosessin yksittäisen osa-alueen ytimeen, vaan hahmottaa koko omistajanvaihdosprosessin kulkua ja siinä huomioon otettavia seikkoja yleisellä tasolla.

1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusongelmaksi on nostettu yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvien kriittisten tekijöiden löytäminen. Vastausta tutkimusongelmaan pyritään hakemaan aiemmin mainittujen kysymysten avulla. Opinnäytteen teoriaosuus pohjautuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Jatkajakoulussa saatuun tietoon ja ajantasaiseen yrittäjäpolvenvaihdosta käsittelevään verkkotietoon ja -kirjateoriaan. Kokempohjaista tietoa empiriaosuuteen on saatu sähköpostitse toteutetun asiantuntijahaastattelun avulla, jossa kartoitettiin jatkajalle kriittisiä seikkoja sekä haastattelemalla kahta onnistuneen omistajanvaihdoksen kokenutta jatkajayrittäjää. Toinen jatkajakertomuksista käsittelee tilitoimistossa tapahtunutta omistajanvaihtoa ja toinen jatkajista kertoo teollisen alan omistajanvaihdosprosessistaan. Tarinat painottuvat vaihdosprosessin loppuvaiheeseen: kuinka jatkajat itse ovat kokeneet jatkajayrittäjän roolin ja minkälaiset seikat nousivat heidän mielestään päällimmäisiksi omistajuuden siirtymisessä. Kerromukset on litteroitu vuorovaikutteisesta ja vapaamuotoisesta keskustelusta/haastattelu tilaisuudesta, joka käytiin jatkajayrittäjien ja -koululaisten välillä Jatkajakoulun kontaktitunnilla 5.10.2007 Mankolassa.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu kauppa- ja teollisuusministeriön v. 2005 teettämästä tutkimuksesta ”Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjyydenedistämisessä” sekä yrityskirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja verkkomateriaalista, joiden ajantasaisuus on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin. Erityistä painoarvoa työssä saa Jatkajakoulussa jaettu tietämys ja muistiinpanoaineisto yrityskauppaprosessin etenemisestä. Jatkajakoulun luentomateriaali perustuu

Confidentum Oy:n Sakari Oikarisen ja City Image Oy:n Simo Saurion kokoomiin teksteihin ja powerpoint -esityksiin.

Omistajanvaihdosta on aiheena tutkittu aiemminkin, mutta näkökulma on ollut useimmiten sukupolvenvaihdoksessa, jolloin jatkaja on löytynyt omasta perheestä. Esimerkkeiksi löytyvät Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt: ”Pk-yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutus, case: Vaatetus Ky”, tekijöinä Johanna Jakab & Anna-Mari Karvonen v. 2002 sekä ”Sukupolvenvaihdos - tekniikkaa ja tunnetta, Case: maanrakennusalan yritys Oy”, kirjoittajina Satu Häkkinen & Raisa-Maria Salmijärvi v. 2006.

Omistajanvaihdosprosessiin liittyviä, painoarvoltaan merkityksellisiä seikkoja kuten arvonmäärittystä ja hiljaisen tiedon merkitystä, on tutkittu Jyväskylän yliopistossa. Hely Westerholm tutki Jyväskylän Yliopistolle tekemässä väitöskirjassaan (väitös 25.5.2007) väistyvän yrittäjän kokemukseen perustuvan asiantuntemuksen siirtämistä jatkavalle yrittäjälle. Väitöskirja vahvistaa käsitystä siitä, että hiljaisen tiedon häviäminen voi olla suuri ongelma omistajanvaihdoksessa. Westerholmin mukaan yrityksissä ja yrittäjyyskoulutuksessa tarvittaisiin tietoa siitä, minkälaisia valmiuksia pienyrittäjä tarvitsee ja miten ne voidaan siirtää jatkajalle. Hiljaisen tiedon merkitystä yrityskauppojen yhteydessä on pohdittu toistaiseksi vähän ja aiheesta löytyvä kirjallisuus liittyy yleisesti johtamiskäytäntöjä koskeviin teoksiin.

KTM Jyri Tiusanen Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnasta on tarkastellut elokuussa 2003 laskentatoimen pro gradu -tutkielmassaan arvonmäärittämissä käytössä ja merkitystä yrityskauppatilanteessa. Tutkielman johtopäätös oli, että ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” eli kauppaan liittyy paljon muitakin kuin liiketaloudellisia tekijöitä, jotka ohjaavat kauppaprosessin kulkua ja kauppahinnan muodostumista. Tutkielman perusteella kävi ilmi, että arvonmäärittelyyn liittyy niin paljon erilaisia muuttujia ja harkinnanvaraisuuksia, ettei millään menetelmällä ole mahdollista saada selville yrityksen absoluuttisen oikeaa arvoa ja kauppahintaa. Loppupäätelmissä kuitenkin todettiin, että arvonmäärittäminen antaa käytäviin neuvotteluihin perusteen yrityksen kauppahinnaksi ja hyvän lopputuloksen kannalta yrityskauppaprosessissa olisi tärkeää käyttää koko prosessin läpiviennin ajan apuna ulkopuolista asiantuntijaa, joka

perehtyy kohdeyritykseen huolellisesti kaikki kauppahintaan vaikuttavat osa-alueet huomioiden.

Yrityksen arvonmäärittystä koskevaa aineistoa löytyy lisäksi runsaasti laskentatoimeen ja yritystoimintaan liittyvistä teoksista, joita esim. Jarmo Leppinieneltä on ilmestynyt useita. Juha-Pekka Kallunki ja Jaakko Niemelä ovat ”Uusi yrityksen arvonmäärittäminen” -teoksessaan (2004) pohtineet tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon ja miten arvostusmallit ja tunnusluvut käytännössä toimivat. Kirjan sisältö kuitenkin keskittyy käsittelemään lähinnä suuryritysten ja pörssiyritysten arvonmäärittämissä käytettyjä menetelmiä, eikä mikro- tai pienyritysten arvonmäärittämiseen puututa.

1.3 Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämiseksi

Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 2005 rahoittamassa tutkimuksessa ”Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämiseksi” katsottiin, että ammattikorkeakoulut voivat auttaa ja olla tukena yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi järjestämällä vaihdoksia tukevia koulutus- ja valmennusohjelmia jatkaajille. Lisäksi ammattikorkeakoulut voisivat luoda kohtaamisympäristöjä, joissa jatkaajat ja luopujat kohtaavat ja joissa voidaan pitkäjänteisesti ryhtyä ratkaisemaan yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia. Ammattikorkeakoulun tulevaisuuden tehtäviksi tunnistettiin myös vaihdostilanteeseen tulevien pk-yritysten uudistaminen ja kehitystyö sekä vaihdosprosesseihin liittyvien palvelukokonaisuuksien suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä alueellisten yhteistyökumppanien kanssa.

Tutkimuksen toteuttajina toimivat Sakari Kuvaja Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksesta, toimitusjohtaja Simo Saurio CI City Image Oy:stä sekä Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen tutkija Sami Kortelainen. Tutkimuksen ohjausryhmään kuului mm. projektipäällikkö Sakari Oikarinen Keski-Suomen TE-keskuksen edustajana.

Tutkimuksen ongelma-asettelu

Ongelma-asettelussa todettiin, että yrittäjäpolvenvaihdosten tärkeys korostuu Suomessa tulevan kymmenen vuoden aikana, johtuen suurten ikäluokkien

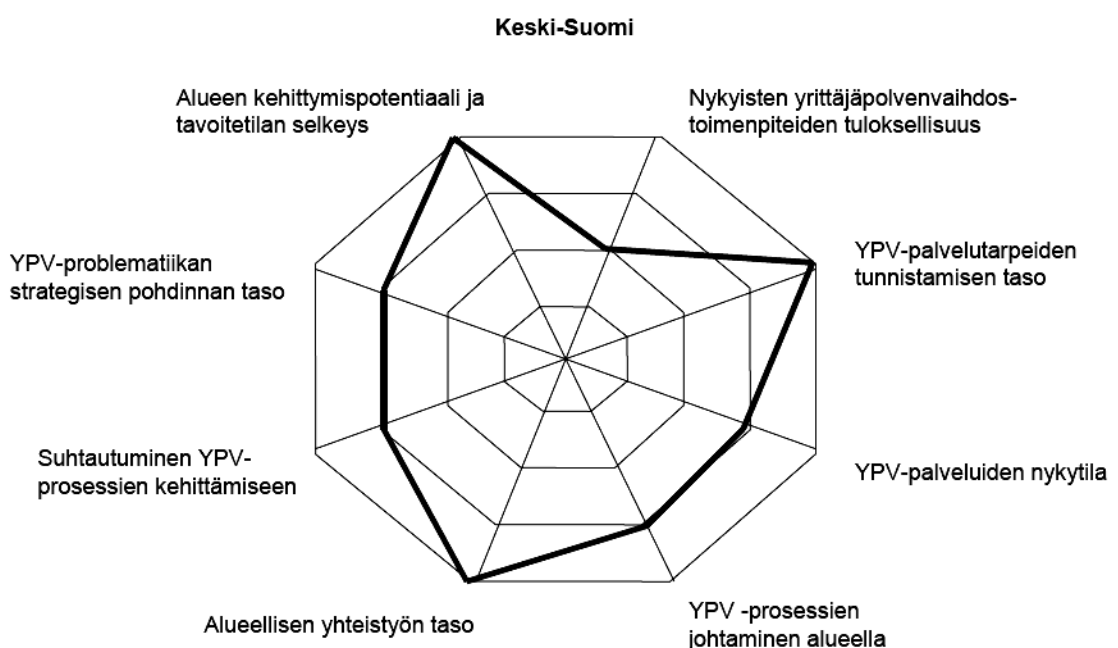
eläkkeelle siirtymisestä. Yrittäjä- ja sukupolvenvaihdostutkimuksia on tehty toistaiseksi suhteellisen vähän ja onnistuneen omistajanvaihdoksen tekijöistä meillä Suomessa on siksikin kohtalaisen puutteellinen kuva.

Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda alueittain kuva yrittäjä- ja sukupolvenvaihdosten edistämisen nykytilanteesta ja tulevaisuuden kehitystarpeista Suomessa sekä saada aikaan tiivistä yhteistyötä keskeisten toimijoiden välillä asian edistämiseksi. Toinen päätavoite oli hahmottaa ammattikorkeakoulujen merkitystä ja mahdollisuuksia omistajanvaihdosten edistämässä nyt ja tulevaisuudessa.

Keski-Suomessa omistajanvaihdosprosessia tukeva ilmapiiri

Tutkimuksessa todettiin Keski-Suomen alueelliseksi vahvuudeksi se, että yrittäjäpolvenvaihdosten edistämisen tärkeys oli jo havaittu ja ilmapiiri asioiden hoitamisen suhteen on positiivinen. Lisäksi alueen keskeisillä toimijoilla oli jo olemassa yhdensuuntainen näkemys, mitä pitäisi tehdä ja heillä on käytössään tuotteistetut konsultointi- ja koulutusohjelmat. Sen sijaan ongelmiksi tunnistettiin jatkajan löytyminen ja se, ettei rakennetuille palveluille ollut riittävästi käyttäjiä.

KUVIO 1. Yrittäjäpolvenvaihdosten edistäminen Keski-Suomessa



(Kuvaja ym. 2005. Tutkimus ammattikorkeakoulun roolista yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämisessä).

Keski-Suomen alueella toimii erittäin laaja yhteistyöverkosto, johon osallistuvat mm: Keski-Suomen TE-keskus, Keski-Suomen Yrittäjät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu sekä useita muita ympäristössä toimivia kehittämissyhtiöitä. Vaikka Keski-Suomen alueen tilanne näyttää yrittäjäpolvenvaihdosten edistämistä kuvaavalta profiililtaan useimpien ulottuvuuksien osalta hyvältä (ks. kuvio 1.), tutkimuskysymykseen alueellisen strategian olemassaolosta eri tahojen vastaukset olivat hieman ristiriitaisia; ammattikorkeakoulun mielestä alueellista strategiaa ei ollut olemassa vielä lainkaan ja yrittäjäpolvenvaihdosprosessin johtajuus on epäselvä. TE-keskuksen mielestä taas strategia oli jo olemassa ja kokivat johtavansa prosessia. Keski-Suomen yrittäjillä alueellinen strategia oli valmisteilla, mutta heidän mielestään erillistä yrittäjäpolvenvaihdosprosessin johtajuutta ei tarvittu lainkaan, vaan sen toiminta on verkosto-
maista.

Liiketoimintaosaamista yli rajojen

Tutkimukseen vastanneiden Keski-Suomen Yrittäjien mielestä ammattikorkeakoulun tulisi kaupan ja hallinnon opetuksen lisäksi kehittää alueella vahvempaa liiketoimintaosaamisen keskittymää. Koulutusrajat ylittävä ammatillinen liiketoimintaosaamisen keskus voisi tuottaa tutkimus- ja koulutuspalveluita sekä mahdollistaa yrittäjäosaamisen siirtämisen. Yrittäjien mukaan amk-opiskelijoissa on potentiaalia yritysten jatkajiksi ja siksi mahdollisia toimintamalleja amk-jatkajien aikaansaamiseksi tulisi selvittää tarkemmin.

Myös TE-keskus ilmoitti olevansa halukas suunnittelemaan ammattikorkeakoululle soveltuvia, nykyistä palvelutarjontaa täydentäviä palvelumuotoja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu puolestaan taas ilmoitti valmiudestaan jatkossa osallistua toimintaan esihautomotoiminnan muodossa, perustamalla yritys-jatkumo ja tekemällä yhteistyötä muiden ammattikorkeakoulujen kanssa.

Alueelliset tavoitteet yrittäjäpolvenvaihdosstrategiassa

Eniten ongelmia omistajanvaihdoksissa odotetaan olevan jatkajan löytymisessä, arvonmäärityksessä ja verotuksessa. Vuonna 2005 alueellisina vahvuuk-

sina nähtiin yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyvä asiantuntemus, osapuolien välinen yhteistyö ja asenne. Heikkouksina esille nostettiin kokonaisstrategian puute, johdonmukainen jatkumon puute yläasteelta korkeakouluun ja mikroyri- tysten huomioiminen vaihdosprosesseissa. Tulevaisuuden vahvuuksiksi mai- nittiin Jyväskylän ”opiskelijakasauma”, yrittäjäpolvenvaihdosstrategiassa tun- nistettujen aukkojen täyttäminen ja elinkeinoyhtiöiden aktivoituminen. Uhkiksi taas tunnistettiin yhteistyön puuroutuminen, rahoittajien taholta ylläpidettävä toimijoiden välinen kilpailu ja haja-asutusalueiden yksityisten palveluiden sur- kastuminen.

Tutkimuksen perusteella alueellisiksi välitavoitteiksi vuosille 2006 - 2007 lue- teltiin mm.:

- Yrittäjäpolven vaihdosprosessit ovat vakiintuneet
- Vaihdosprosessien tuottamiseksi rakennetut yhteistyöverkot toimivat saumattomasti
- Yrittäjyyskasvatus on ammattikorkeakoulutasolla arkinen asia eli kaikil- la opiskelijoilla on valmiudet lähteä yrittäjiksi opiskelun aikana tai val- mistumisen jälkeen

Vuodelle 2010 saakka ulottuvalle ennusteelle asetettiin tutkimuksen pohjalta tunnusmerkiksi mm. se, että yrittäjyydestä on tullut haluttu uravaihtoehto am- mattikorkeakouluympäristössä. Yhdeksi yrittäjäpolvenvaihdosten edistämisen heti mahdolliseksi vaihtoehtomalliksi nähtiin ammattikorkeakoulussa toteutta- va jatkakoulu, jossa valmennettaisiin jatkaajayrittäjyydestä kiinnostuneita amk-opiskelijoita jo toimivan yrityksen ostoon ja hallittuun omistajanvaihdon tekemiseen.

(Kuvaja S., Saurio S. & Kortelainen S. 2005. Tutkimus ammattikorkeakoulun roolista yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämisessä.)

2 OSTAJAN VALMISTAUTUMINEN YRITYS- KAUPPAAN

Omistajanvaihdoksen tekninen toteutus ja suunnittelumahdollisuudet vaihtelevat tapauksittain. Omistajanvaihdos on kussakin yrityksessä yksilöllinen ja

räätälöity tapahtuma, jonka toteuttamistapaan vaikuttavat mm. yritysraakenne, yrityksen taserakenne, kuinka yritysvarallisuus määritellään, rahoitus (luopujan rahantarve ja jatkajan rahoitustarve) ja minkälaiset ovat osapuolten veroseuraamukset yrityskauppojen toteuduttua.

Huolellisella suunnittelulla voidaan yrityskaupassakin välttää hallitsemattomaan tilanteeseen joutuminen. Pitkäjänteisellä toiminnalla ja huolellisella toteutuksella omistajanvaihdos voidaan toteuttaa sekä ostajan että luopujan kannalta mielekkäällä tavalla, ilman ikäviä yllätyksiä. (Manninen 2001, 17 - 23.)

Riskeihin varautuminen

Yrityskauppoihin liittyviin riskeihin varautuminen on hankalaa, mutta niitä tulisi kuitenkin pyrkiä arvioimaan omistajanvaihdosprosessin kuluessa realistisesti ja mahdollisimman avoimesti. Kauppoja tehtäessä tärkeimmiksi asioiksi nykyään muotoutuvat yrityksen arvonmääritys eli osto/myyntihinnan määrittäminen ja sopimusneuvottelut. Kirjallisuudesta ja tehtyjen yrityskauppojen tutkimuksista ilmenee, että suurimpia syitä kauppojen epäonnistumisiin ovat myös erot arvoissa, yrityskulttuurin ymmärtämisessä, johtamistavoissa sekä liian vähäisessä viestinnässä.

Yrityskaupan riskeihin lukeutuvat mm:

- epärealistiset tavoitteet
- asiakkaiden/myynnin menettäminen
- avainhenkilöiden menettäminen
- liian vähäinen suunnittelu
- omistajanvaihdon siirtymävaiheen pitkittyminen
- joidenkin keskeisten asioiden huomioimatta jättäminen sopimuksessa

Riski kaupoissa kasvaa myös sen mukaan, mitä enemmän liiketoiminta poikkeaa ostajan osaamisalueesta. Vieraalla liiketoiminta-alueella toimivan yrityksen johtaminen vaatii huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja kuin tutun liiketoiminnan kehittäminen. (Erkkilä 2001, 37 - 38.) Myös yrityksen maksu-

valmiuden ja vakaavaraisuuden säilyttäminen vaihdosprosessin ajan on tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta tärkeää. Asiakkaista huolehtiminen ja yrityksen maksuvalmius – eli suhteet sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin eivät saa vaarantua omistajanvaihdosprosessin vuoksi. (Rissanen 2006, 428 - 430.)

2.1 Mitä myydään – mitä ollaan ostamassa

Yritystoiminnan rakenne ja sisältö saattavat olla epätarkoituksenmukaisia yrityskauppaa ja omistajanvaihdosta ajatellen. Yrittäjä voi haluta myydä vain jonkin toiminnan osan, eikä koko yritystä ja toisaalta ostaja voi haluta ostaa tietyn toiminnallisen kokonaisuuden, jolloin kaupan kohteena ei olekaan koko liiketoiminta tai kaikki omaisuus. Tuolloin tulee kysymykseen yritysrakenteen muokkaaminen verovapaasti esim. jakautumista apuna käyttäen. Jakautumisessa yritys voidaan jakaa kahdeksi yritykseksi ilman veroseuraamuksia. Silloin varsinainen liiketoiminta siirretään toiseen yhtiöön ja toiseen taas siirretään kaikki ylimääräinen omaisuus. (Manninen 2001, 19 - 20.)

Osakeyhtiömuotoisia yrityksiä muutetaan yleensä parempaan myyntikuntoon siten, että yrityksen tase siivotaan ylimääräisestä omaisuudesta. Yritys jolla on raskas taserakenne, on jatkajalle kalliimpi hankalammin realisoitavissa oleva hankinta; elinkeinotoimintaan kuulumaton varallisuus aiheuttaa jatkajalle ainostaan ylimääräisiä rahoituskustannuksia. Osakeyhtiössä tarpeeton omaisuus voidaan myydä luopujalle ja lisäksi tasetta voi keventää osingonjaolla, jos yrityksessä on ylimääräisiä rahavaroja. Taserakenteen kevyemmäksi muokkaamisen keinona on myös siihen sisältyvän liikekiinteistön tai -huoneiston myyminen yrittäjälle ennen luovutusta. Samalla luopuja voi turvata tulevaisuuden toimeentuloaan liiketilasta saatavilla vuokratuloilla. (Manninen 2001, 25 - 26.)

Yrityksen luovutusarvoa mietittäessä joudutaan ottamaan huomioon eritoten se, miten yritys säilytetään jatkossakin elinkelpoisena. Viimeisen täyden hinnan maksaminen saattaa aiheuttaa jatkajalle rahoituksellisia ja taloudellisia ongelmia. Toisaalta joudutaan miettimään luopujan toimeentuloa ja rahantarvetta. Molempien osapuolien näkökulmat huomioiva keino voisi olla vaiheittainen omistajanvaihdos. Jatkaja voidaan ensin ottaa osakkaaksi yritykseen ja

vähitellen vyöryttää hänelle osakkeita, ja luopuja taas voi jatkaa sovittun ajan yrityksen työntekijänä. (Manninen 2001, 24 - 26.)

2.1.1 Due diligence - varovaisuuden vuoksi

Due diligence tarkoittaa ostettavan yrityskohteen tarkistusta: Vastaavatko kohteen sisältö ja kunto esitettyä? Mitä riskejä kauppaa voi sisältyä? Onko ostokohteenä oleva yritys pyydetyn tai jo alustavasti tarjotun hinnan arvoinen? (Erkkilä 2001, 72.). Due diligence -arviointi vastaa siis ostajan kysymykseen: Mitä olen ostamassa?

Ostaja – vieraile yrityksessä

Jokaiselle due diligence -osavaiheelle laaditaan selkeät tavoitteet. Tiedonkeruu tapahtuu pääasiallisesti käymällä läpi myyjältä saatua materiaalia tai keskustelemalla sekä myyjän että avainhenkilöiden, tilintarkastajien ja alihankkijoiden kanssa. Due diligence -tarkasteluun kuuluu myös vierailu yrityksessä; käynteihin varattu aika ja niiden määrä voi olla rajattua. Ostajan olisikin hyvä laatia kaikista kaupan liittyvistä asioista kysymyslista jo etukäteen ja pyytää myyjältä ennakkoon luettelo esitettävästä materiaalista. Tutustuttavaksi saatavissa mapeissa on usein paljon paperitietoa, joka ei välttämättä ole edes minkäänlaisessa järjestyksessä. Materiaalitiedoista ei yleensä luovuteta kopioita ja niihin tutustutaan usein yrityksessä paikan päällä, siksi oleellisen tiedon selvittäminen voi olla hyvinkin vaikeaa ilman ennakkoon valmistautumista. (Erkkilä 2001, 73.)

Tarkastettavia osa-alueita ja niistä raportointi

Due diligence -vaiheet kannattaa jakaa osa-alueisiin, että kaikkien tekijöiden keskeiset asiat tulisi huomioida. Tarkistettavia osa-alueita ovat mm. yrityksen talous ja hallinto, henkilöstö ja tietojärjestelmät. Esimerkiksi taloutta koskevassa osiossa selvitetään, että yrityksen laskentamenetelmät ovat sellaisia kuin mitä on annettu ymmärtää ja että annetut tiedot täsmäävät. Selvitetään mm. mitkä ovat taloushallinnon resurssit sekä osaaminen ja tarkistetaan esim. kate- ja liikevaihtolaskelmat. Henkilöstöä tarkastelevassa osiossa pyritään saamaan käsitys siitä, mikä on työntekijöiden motivaatiotaso, sitoutuminen ja mitkä ovat yrityksen arvot ja minkälainen on yrityskulttuuri. Samoin voidaan

tarkastella tehtyjä sopimuksia, palkkoja ja työsuhteen kestoa. Tietojärjestelmiä koskevassa due diligence -osa-alueessa käydään taas läpi mitä järjestelmiä (laitteita, ohjelmistoja, päivityksiä, sovelluksia jne.) ostokohteessa käytetään, minkälaisia ovat taloudelliset raportoinnit, mahdollisen tuotannon prosessit ja miten yrityksen sisäinen ja ulkoinen kommunikointi tapahtuu tietoliikenteen osalta. (Erkkilä 2001, 75 - 78.)

Due diligence -arvioinnissa voidaan käyttää apuvälineenä ns. työkorttia, johon kirjataan itselle osa-alueittain ylös, miksi asioita selvitetään, mitä kysytään, mitä on saatu selville, mitkä selville saaduista asioista olivat hyviä ja mitkä huonoja asioita.

KAAVIO 2. Due diligence -työkortti

DUE DILIGENCE -TYÖKORTTI

<p>DD-osa-alueen pohjustus eli miksi tämän tyyppisiä asioita on syytä selvittää <i>(esim. talouden osiossa täsmennetään asiat, jotka liittyvät liiketoiminnan taloudelliseen tilaan ja rahankäyttöön yrityksessä)</i></p>	
<p>Ohjaavat avainkysymykset <i>(esim. Miten laskutus ja myyntireskontra on hoidettu?)</i></p>	<p>Omat kommentit ja selville saadut asiat <i>(OSR + MR kierto 14 pv)</i></p>
<p>Oma yhteenveto: mitä hyviä asioita ja mitä huonoja/epäselviä asioita nousi esille <i>(kirjataan kommentteja)</i></p>	
<p>Plussat <i>(kirjataan kommentteja)</i></p>	<p>Miinukset <i>(kirjataan kommentteja)</i></p>

Esimerkki Due diligence -työkortista, Jatkajakoulumateriaali 2007.

Muutamia muita esimerkkikysymyksiä kohdeyrityksen toiminnan Due diligence -arvioinnissa:

- Onko asiakasrekisteri olemassa, miten sitä hyödynnetään uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä markkinoinnissa

- Onko sopimukset tehty kirjallisesti, esim. toimeksianto-, työtilaus-, osto- ja työsopimukset
- Miten asiakkaita laskutetaan, säännöllisesti/nopeasti, hyödynnetäänkö toimittajien maksuehdot/-ajat optimaalisesti
- Minkälaiset ovat palveluiden/tuotteiden valmistusprosessit, sujuuko vai onko ”pajameininkiä”
- Minkälaisia yrityksen talousluvut ovat, vaikka historiaa, mutta silti verrattavissa vastaaviin toimialan yrityksiin
- Onko toimintaa, koneita tai laitteita, tuotteita uudistettu systemaattisesti, missä kunnossa ne ovat
- Onko yritys huolehtinut kaikki lakisääteiset velvoitteensa, kuten verot, eläkkeet ym.

(Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Due diligence -tarkistuksesta tuloksena laaditaan loppuraportti, josta selviää kohdeyrityksestä saatu tieto, arvio tiedon taloudellisesta merkityksestä, suosittukset siitä miten edetä ja lista, josta ilmenee selvittämättä jääneet asiat. (Erkkilä 2001, 75.) Due diligence -arvioinnin tarkoitus on ennen yrityskaupan toteutumista etsiä niitä asioita, jotka voivat vaikuttaa kauppahintaan, kaupan rakenteeseen tai kauppakirjaan, ja kartoittaa ne mahdolliset riskitekijät, jotka voivat pahimmassa tapauksessa jopa kaataa koko kaupan. Due diligence -arvioinnin avulla omistajaa vaihtavan yrityksen toiminnasta luodaan ostajaehdokkaalle mahdollisimman oikea ja todenmukainen kuva, jota ostaja voi riskien hallinnan lisäksi hyödyntää myös yritykseen sisältyvän kehittämispotentiaalin kartoitukseen. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

2.1.2 Arvonmäärityksen tarkoitus ja sen päävaiheet

Yrityksen arvonmäärityksen tavoitteena on määritellä yritykselle arvo sen taloudellisen tilan perusteella. Huomioon voidaan ottaa yrityksen tämän hetkinen tila, mutta vielä paljon tärkeämpää on nähdä yrityksen odotettu menestys tulevaisuudessa. Pelkästään tilinpäätöksen tietojen perusteella yrityksen arvoa ei voida määrittää, sillä sen tiedot perustuvat menneeseen ja toisaalta arvostusperiaatteet on määritelty liikekirjanpidon säännöksissä. Yrityksen

arvonmäärittäminen voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat strateginen analyysi, tilinpäätöksen analysointi ja tulevan kehityksen ennakointi. (Kallunki & Niemelä 2004, 11, 23.)

Strateginen analyysi

Strategisen eli liiketoiminta-analyysin tarkoitus on tunnistaa yrityksen taloudelliseen menestykseen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi markkinoiden ja tuotealuiden koko ja niiden arvioitu kasvu tai mikä on yrityksen asema markkinoilla. Strategisen analyysin perusteella saadaan selville kassavirtoja ja yrityksen voittoja määräävät tekijät että yrityksen merkittävimmät riskitekijät. Se voidaan lisäksi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin, jolloin sisäinen analyysi selvittää mm. tuotteisiin, osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tekijöitä. Ulkoinen näkökulma tarkastelee asioita esimerkiksi kilpailijoiden, toimialan sekä muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta yrityksen arvoon ja menestykseen. (Kallunki & Niemelä 2004, 24 - 25.)

Tilinpäätösanalyysi

Strategisen analyysin jälkeen yrityksen arvon määrittämisessä siirrytään tilinpäätöstietojen tarkasteluun. Tässä analysointitavassa pyritään selvittämään yrityksen kannattavuus sekä rahoitus- ja varallisuusasema. Harkinnanvaraiset kirjauksen mahdollistavat sen, että yritykset voivat kirjanpidon säännösten puitteissa vaikuttaa tilinpäätöstietojensa sisältöön. Jotta julkaistut tiedot olisivat vertailukelpoisia, ne on oikaistava vastamaan talouden todellista tilaa. Oikaisutarve koskettaa tavallisesti enemmän listaamattomien yritysten tilinpäätöstietoja. Useimmiten harkinnanvaraisilla kirjauksilla pyritään vaikuttamaan verotuksellisiin näkökohtiin eli minimoimaan maksettavat verot sekä osingonjaon kannalta riittävän voiton ja tasaisten vuotuisten voittojen sarjan esittämiseen. Tämän niin kutsutun tulossuunnittelun keinojen kohteena ovatkin yrityksen kirjanpidollinen, verotuksellinen ja operatiivinen tulos. (Kallunki & Niemelä 2004, 30 - 31.)

Tulevan kehityksen ennakointi

Yrityksen tulevaisuuden arvioinnilla on keskeinen merkitys arvonmäärittämisessä – onhan lähtökohtana odotettu taloudellinen menestyminen. Tulevaisuuden kehityksen arviointi voi pohjautua yrityksen sisäisiin arvioihin ja ennusteisiin vaikkapa tulevasta myynnistä tai tuloskehityksestä. Ei-julkisiin tietoihin perustuva analyysi on tarkimmin yrityksen yksityiskohtiin porautuva arvonmäärittäminen. Useimmiten arvonmäärittäminen joudutaan tekemään ulkopuolisen tiedon varassa, esimerkiksi keräämällä tietoa tilinpäätöksistä, vuosikertomuksista ja julkaistuista toimiala-analyyseistä. Joistakin pörssilistatuista yrityksistä on mahdollisuus saada myös ammattimaisten analyytikoiden tuottamaa tietoa, joka parhaimmillaan voi olla syvällistä yritysanalyysiä ja suppeimmillaan yksittäisiä tulosennusteita. Keskeisintä yrityksen tulevaisuuden kehitystä analysoidessa on käytetyn tiedon avoimuus ja läpinäkyvyys, ja tämä koskee sekä arvonmäärittäjää että sen hyväksikäyttäjää. (Kallunki & Niemelä 2004, 31 - 32.)

Kaksi yleisintä käytössä olevaa arvonmäärittämislaskentamenetelmää

Tuottoarvo

Yrityksen tuottoon perustuva laskentatapa on yleisimmin käytetty arvonmäärittämiskeino. Siinä käytetään eri kertoimilla suoritettavia laskelmia, esim. kolmeviisi kertaa käyttökatte tai viisi-seitsemän kertaa liikevoitto. Tänä päivänä eniten käytetään P/E -luvun avulla tehtävää arvonmäärittämisestä. Luvulla saadaan laskettua kuinka monta vuotta yrityksellä menee kauppahinnan takaisinmaksuun nykyisellä nettotulostasolla. P/E-lukuun pohjautuvan mallin ongelma mikro- ja pienyrityksen arvonmäärittämisessä on se, ettei laskentatapa ota huomioon yrityksen velkoja ja vakavaraisuutta. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 35.)

Tuottoarvo kertoo yrityksen ansaintakyvystä ja laskentatavan antaman arvon merkitys korostuu, jos ostaja aikoo kehittää liiketoimintaa jatkossakin. Tuottoarvo on ostajan kannalta tärkeä myös siinä mielessä, että yrityksen tuotolla ostaja normaalisti maksaa yrityksen kauppahinnan. Jos yritysosto rahoitetaan vieraalla pääomalla, voidaan lasketun tuottovaatimuksen perusteella päätellä

minkälaiseksi lainan takaisinmaksuaika muotoutuu. Silloin tuottovaatimus pitää sisällään sekä lainanlyhennyksen että -koron osuudet. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Omistajanvaihdostilanteessa tuottoarvoon perustuvan arvonmäärittävien ehkä hankalin ratkaistava kysymys on, kuinka monen tulevan vuoden tulos luopuvalle yrittäjälle voidaan yrityksestä maksaa. Onko mielekästä maksaa viiden tai seitsemän vuoden tuotot myyjälle, kun ostaja kuitenkin uutena omistajana tekee yrityksessä varsinaisen työn ja mahdollisen tuoton. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 37.)

Substanssiarvo

Substanssiarvo on yhtä kuin yrityksen pohjahinta (staattinen, tosi) ja se kuvastaa yrityksen liikevarallisuuden arvoa eli jos kaikki varallisuus myydään nyt heti ja maksetaan kaikki velat pois – niin paljonko rahaa jää jäljelle. Substanssiarvon kohdalla puhutaan myös yrityksen velattoman omaisuuden arvosta ts. silloin taseesta lasketaan karkeasti varat-velat. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Substanssiarvo voidaan laskea kolmella tavalla: suoraan kirjanpidosta saatavilla tasearvoilla, oikaistuilla tasearvoilla tai selvitystila-arvoilla. Koska laskentatapa perustuu kirjanpitoarvoihin, se on yrityksen arvoista ainoa kiistaton arvo. Kaikkiin muihin menetelmiin sisältyy aina ihmisen näkemys; ihmisen tekemä arvio. Substanssiarvoa käytetään omistajanvaihdostilanteissa käytännössä aina, koska sitä joka tapauksessa tarvitaan kauppasopimuksessa ja verottajalle tehtävissä selvityksissä. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 36.)

Arvonmäärittäjäkeinona substanssiarvo soveltuu kehnosti omistajanvaihdoskauppoihin siksi, että jatkaja on ostamassa tulevaisuutta, liiketoimintaa, markkinaosuutta ja asiakassuhteita, eikä ainoastaan koneita tai laitteita. Yritystalon mukana tulee kuitenkin aina sellaistaakin substanssia, jolle jatkajalle ei ole todellisuudessa mitään käyttöä. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 37.)

Yrityksen täsmällisen arvon määrittäminen on hankalaa

Kahden esimerkkinä mainitun laskentamenetelmän tai niiden yhdistelmän perusteella yrityskaupalle saadaan korkeintaan karkea hintahaarukka, sillä vain erittäin harvoin yritykselle pystytään määrittelemään täsmällistä arvoa: myyjän ja ostajan arvostukset pohjautuvat eri näkökulmiin ja ajatusmalleihin ja ne voivat erota toisistaan huomasti. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Oli tarkasteltava näkökulma mikä tahansa, arvonmäärityksen tarkoitus on olla mahdollisimman oikeudenmukainen ja antaa mahdollisimman todellinen kuva yrityksen nykytilasta unohtamatta tulevaisuuden näkymiä. Laskentatilanteissa pyritään valitsemaan sellaiset menetelmät, jotka ovat merkityksellisimpiä juuri kyseisen yrityksen arvoa arvioitaessa. Yhtenäisen arvonmääritysmallin luominen sekä mikro- että pienyritysten joukolle on osoittautunut ylivoimaiseksi tehtäväksi siksi, että mikroyrityksiin ei voida yksiselitteisesti soveltaa samoja taloustieteen teoreettisia laskentamenetelmiä kuin keskisuuriin tai suuriin yrityksiin. Yrityksen arvonmääritykseen vaikuttavatkin monenlaiset muuttujat ja ainoa kaikkiin yrityksiin soveltuva arvonmääritys on hinta, millä ostaja ostaa ja millä myyjä myy. Toisaalta yksi kriteeri voi olla myös se, miten rahoittajat rahoittavat yrityskauppaa. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen. 2006, 34.)

2.1.3 Liiketoimintasuunnitelma – business plan

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on kertoa yrityksen ostajalle tiivistetyssä muodossa yrityksen menestyksen kannalta oleelliset asiat ja kehittämisen kohteet. Liiketoimintasuunnitelma on lyhyehkö kuvaus ostettavan yrityksen liiketoiminnasta: yrityksen lähtökohdista ja toiminnasta, markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjoitetaan keskeiset liiketoiminnan taustat, perustekijät, visiot ja tavoitteet.

”Kokonaisvaltainen liiketoimintasuunnitelma on todella väkevä ase yritysten välisessä markkinakilpailussa.

Se antaa välineet johdonmukaiseen, suunnitelmalliseen toimintaan.

Hyvällä liiketoimintasuunnitelmalla otetaan tulevaisuus hallintaan.

Se toimii siltana tulevaisuuteen.”

Liiketoimintasuunnitelman toimiva aikajänne on n. 2 – 3 vuotta, mutta joitakin asioita voi visioida pidemmällekin, jopa viiden tai kymmenen vuoden päähän. (Rissanen 2006, 211 - 218.) Ostettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi arvioita yrityksen liikevaihdon kehityksestä, otteita tulos-, tase- ja katetuottolaskelmista, suunnitelmat markkinointi- ja myyntitoiminnasta sekä muista kehityssuunnitelmista ja mahdollisista riskeistä. (Erkkilä 2001, 80.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen avaa yrityksen ostajalle vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin suuntaan ohjaan liiketoimintaa ja mistä tiedän mikä on oikea suunta
- Mitkä asiat ja ihmiset minun pitää huomioida tulevaisuuden suunnitelmissa
- Minkälaiselle ajanjaksolle rakennan yritystoiminnan tavoitteet

(Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Liiketoimintasuunnitelma pakottaa jatkajan miettimään mahdollisesti ostettavan yrityksen liikeideaa järjestelmällisesti ja varmistamaan siten, että yrityksellä on tarpeeksi suuri markkinapotentiaali. Liiketoimintasuunnitelman avulla jatkajalle selviää mm. kenen kanssa aikoo kilpailla, mistä markkinoista ja keitä ovat tulevat asiakkaat. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on myös paljastaa ostajan osaamisaukot ja auttaa täyttämään ne sekä avustaa tehokkaaseen päätöksentekoon tuomalla esiin ne asiat, joihin ostajan on olennaista keskittyä. Liiketoimintasuunnitelma toimii lisäksi eri osapuolien yhteisenä viestinnän välineenä, antaa kuvan yrityksen olemassa olevista resursseista ja resurssien tarpeesta ja samalla testaa uuden idean ennen kuin se on varsinaisesti toteutettu. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen onkin yleensä aina välttämätöntä myös yrityskauppaan mahdollisesti tarvittavan rahoituksen saamiseksi. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

2.1.4 Omistajanvaihdon rahoitusratkaisu

Rahoituksella on suuri rooli yrityskaupassa verotuksen lisäksi. Rahoitukseen vaikuttaa olennaisesti se, minkälainen omistajanvaihdon kohteena oleva yritys on. Yksittäisiä tuotannon tekijöitä ja liiketoimintaa ostettaessa rahoitusmahdollisuudet ovat yleensä laajemmat kuin koko yritystä ostettaessa. Rahoitusta heltiää yleensä helpommin kone-, laite- ja rakennusinvestointeihin kuin kokonaisuun yritystä koskeviin kauppoihin. Vieraan pääoman lähteinä voivat toimia esim. pankit ja kehitysyhtiöt. (Manninen 2001, 230.)

Ostaja ja myyjä voivat myös sopia, että kauppahinta jää velaksi osittain tai kokonaan. Silloin velkasuhteesta ehdoista tulee sopia kirjallisesti. Sovittavia asioita ovat mm. velan erääntyminen, korko, mahdollinen vakuus ja takaisinmaksuaikataulu. Maksuaikataulun sopiminen on tärkeää siksi, ettei velkaa tulkita lahjaksi takaisinmaksutarkoituksen puuttumisen vuoksi. Mitä lähempänä velkasuhteen ehto on ehtoja, joita ulkopuoliset rahoittajat soveltavat, sitä helpommin järjestely hyväksytään verotuksessa. Jos velalle maksetaan korkoa, se on saajalle veronalaista pääomatuloa ja ostajalle vähennyskelpoista tulonhankkimisvelkaa. Toisaalta mitään korkoa velasta ei ole pakko periä, vaan laina voi olla myös koroton, jolloin laskennallista korkoa ei lisätä myyjän verotettavaan tuloon. (Manninen 2001, 230 - 231.)

Luopuja jää palkkatyöhön ja/tai osakkaaksi myymäänsä yritykseen

Pienissä yrityksissä myyjä ja ostaja voivat asettaa kauppaehdoksi, että luopuja säilyttää työpaikkansa yrityksessä ja samalla se omalta osaltaan vaikuttaa ostajan yrityksestä maksamaan kauppahintaan alentavasti. Luopujan palkan määrää sovittaessa on mahdollista, että kauppahintaa täydennetään kohtuullisen hyvällä palkalla. Samassa suhteessa voidaan vähentää kauppaan tarvittavan käteisen rahan määrää. Vähemmistöosuuden myyminen voi olla usein helpompaa kuin koko yrityksen myyminen. Ostajan ei tarvitse ostaa koko yritystä heti itselleen, vaan myyjä voi jatkaa edelleen yrityksen pääomistajana. Vähemmistöosuuden kaupan yhteydessä sovitaan jatkotoimenpiteistä, kuten että ostajalle sitoudutaan myymään määrätyn ajan kuluessa lisää osakkeita tiettyyn ennalta sovittuun hintaan. Tällä tavoin myyjä ja ostaja yhdessä kehittävät yritystä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä ostajan pääoman

puute vaikeuta omistajanvaihdoksen etenemistä. (Pasonen, Hiltunen & Turunen 2000, 58, 99.)

Yrityskaupan rahoituksessa käytetään ulkopuolisia lähteitä

Mikäli ostajalla on riittävästi vakuuksia, ulkopuolisten rahoituslähteiden käyttäminen on suhteellisen edullista. Toisaalta joskus vakuus voi muodostua ongelmalliseksi, mikä on omiaan vaikuttamaan luoton hintaan. Ostajan kannattaakin aina tarkistaa, ovatko yrityksen vakuudet käytössä sen omien lainojen vakuutena. Jos ylimääräisiä vakuuksia ei ole, pitäisi seikka huomioida yrityksen kauppahinnassa. (Jatkajakoulumateriaali 2007).

Ulkopuolisia rahoituslähteitä käytettäessä yrityksen omien vakuuksien lisäksi esim. Finnvera tarjoaa vakuudeksi sopivia takuita ja takauksia. Sen rahoitusosuus yrityskaupassa on yleensä alle 50 %. Ennen rahoituspäätöstä Finnveran yritystutkija tekee omistajanvaihdosyritykselle yritysanalyysin, jossa selvitetään mm. yrityksen liiketoimintaa ja taloutta. Näiden perusteella arvioidaan yrityksen menestymisedellytyksiä, joka vaikuttaa lainan tai takauksen saamiseen. (Finnvera 2007.)

Pankit tarjoavat omistajanvaihdosten rahoittamiseksi sekä omia luottojaan että verkostoitumiseen perustuvia rahoitusratkaisuja. Yhteistyökumppaneina toimivat mm. Finnvera, rahoitusyhtiöt, TE-keskusten yritysosastot, vakuutusyhtiöt, Tekes. Rahoitus myönnetään pääsääntöisesti velkakirjalainalla turvaavia vakuuksia vastaan. Lainojen takaisinmaksuaika vaihtelee 3-5 vuoteen ja niiden korko on joko vaihtuva Euribor, Prime tai kiinteä korko. Tavanomaisia lainan myöntämiseen tarvittavia reaalivakuuksia ovat kiinteistöön tai rakennuksiin kiinnitetyt panttivelkakirjat, asunto-osakkeet, pörssiosakkeet ja talletukset. Useimmiten yrittäjältä vaaditaan myös omavelkainen rajattu henkilöta-kaus. (Yrityskaupat 2007.)

Pankit ovat viime aikoina pyrkineet luopumaan vakuuskeskeisestä toimintapolitiikastaan. Sen sijaan enemmän huomiota kiinnitetään jatkajayrittäjän osamiseen ja taloudelliseen asemaan, omarahoitusosuuteen sekä yrityksen kannattavuuteen, kassavirtaan ja maksukykyyn. Pankit kykenevät koordinoimaan eri rahoituslähteiden käyttömahdollisuudet pienyrittäjää paremmin ja tällöin

yrittäjän jatkajan liiketoimintasuunnitelmalla on keskeinen merkitys. Yrityskaupan rahoituksen arvioimiseksi tarvitaan selvityksiä kuten budjetti, rahoituslaskelma sekä tuloslaskelma- ja tase-ennusteet. (Yrityskaupat 2007.)

2.1.5 Verotuskysymykset osakekaupassa

Käyvän arvon määrittäminen verotuksessa

Osakeyhtiön osakkeen matemaattinen arvo lasketaan ArVL:n mukaisesti tarkistetun nettovarallisuuden perusteella. Pienyritysten käypä arvo määritetään ensisijaisesti yhtiön vertailuluovutusten perusteella. Vertailuluovutus tarkoittaa sitä, että luovutus on tapahtunut vapaaehtoisesti kahden toisistaan riippumattoman osapuolen välillä markkinaolosuhteissa. Esim. perheyrittäjä ei kuitenkaan yleensä ole vertailuluovutuksia, joten yhtiön käypä arvo joudutaan määrittämään erilaisten yleisesti käytettyjen arvonmäärittämissuunnitelmien perusteella. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Verotuksessa yrityksen arvonmäärittäminen voi perustua vapaan kassavirran, oikaistun käyttökatteen, substanssiarvon ja tuottoarvon laskentaan. Yrittäjän antamaa työpanosta on erittäin vaikeaa tai mahdotonta arvostaa myöskään verottajan näkökulmasta, joten pienyritysten käypää arvoa määrittäessä arvonmäärittämissuunnitelmiin joudutaan tekemään muutoksia. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Verovelvollisella on mahdollisuus esittää oma laskelmansa yrityksen käyvästä arvosta. Silloin verottaja tarkistaa laskelman realistisuuden ja hyväksyy lasketun arvon sellaisenaan tai sitten joutuu tekemään siihen oikaisuja. Jos verovelvollinen ei esitä laskelmaa yrityksen arvosta, verottaja käyttää arvonmäärittämissuunnitelmiin substanssiarvon ja tuottoarvon keskiarvoa. Yleensä kuitenkin myös verovelvolliset perustavat laskelmansa mainittuun arvonmäärittämissuunnitelmiin. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Substanssiarvo osoittaa yrityksen minimiarvon ja se on yhtä kuin yrityksen likvidaatioarvo, joka lasketaan yritykseen kuuluvan omaisuuden perusteella. Jos viimeisen tilinpäätöksen ja omistajanvaihdoshetken välillä on tapahtunut olennaisia muutoksia, arvo oikaistaan nykytilaa vastaavaksi. Substanssiarvoa laskettaessa taseen varat arvostetaan vähintään tasearvoon. Rakennukset,

maa- ja vesialueet, osakkeet ja osuudet arvostetaan tasearvoa korkeampaan käypään arvoon. Lisäksi esim. kuljetusalan yrittäjillä työkoneet ja ajoneuvot arvostetaan käyvän arvon mukaan. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Tuottoarvo lasketaan kolmen edeltävän vuoden keskimääräisen nettotuloksen perusteella. Laskelmaa oikaistaan poistamalla satunnaiserät sekä poistoeron muutokset ja varaukset. Tuottoarvoa laskettaessa huomioidaan myös laskennalliset palkat sosiaalikuluihin. Ellei selvitystä oman ja vieraan pääoman kustannuksista ole, oikaistu nettotulos diskontataan 15 %:n tuottovaatimusta käyttäen. Jos arvonmäärittämisestä laskettaessa tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, yrityksen käypänä arvona pidetään tuottoarvon ja substanssiarvon keskiarvoa. (Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Ennakkokannanoton hankkiminen

Yrityskauppoja suunniteltaessa joudutaan ottamaan huomioon useiden eri verojen yhteisvaikutus sekä luopujan että jatkajan näkökulmasta, mikä saattaa aiheuttaa hyvin monimutkaisia selvityksiä. Monet verolainsäädännökset ovat varsin tulkinnanvaraisia ja verotuskäytäntö saattaa vaihdella melkoisesti. Tämä aiheuttaa sen, että moniin verosuunnittelukysymyksiin ei ole olemassa varmaa vastausta. Siksi kaikissa epäselvissä kysymyksissä kannattaa vakaasti harkita ennakkokannanoton hankkimista. (Manninen 2001, 27 - 29.)

Ennen omistajanvaihdoksen varsinaista toteuttamista on mahdollista hankkia verottajalta määräajaksi ennakkotieto siitä, kuinka verottaja tulee verotusta toimittaessaan menettelemään. Maksullinen ennakkokannanotto voidaan hankkia verovirastosta kirjallisesti vapaamuotoisen hakemuksen perusteella, josta ilmenee yksilöidysti kannanottoa kaipaava kysymys ja ratkaisua varten tarvittavat selvitykset. Verottajan antama ennakkotieto on sitova, jos verovelvollinen toteuttaa omistajapolvenvaihdoksen selvittämällään tavalla. (Verohallinto 2004).

Tyypillisimmät verolajikäytännöt

Omistajanvaihdos on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen tapahtuma, jonka verotuskysymykset koskevat mm. tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta sekä varainsiirtoverotusta. Veroseuraamukset voivat kohdistua sekä yritykses-

tä luopuvan että yritystoimintaa jatkavan lisäksi myös yritykseen itseensä. (Verohallinto 2004). Omistajanvaihdokseen liittyvät verotuskysymykset on hyvin laaja asiakokonaisuus, joten seuraavana mainitaan vain esimerkinomaisesti tyypillisimmät verolajikäytännöt, jotka voivat tulla kyseeseen ulkopuolisen ostajan kanssa tehdyssä osakeyhtiömuotoisen pienyrityksen osakekaupassa.

Tulovero

Jos osakeyhtiön omistajanvaihdos toteutetaan osakekaupalla, veroseuraamukset luovuttajan kohdalla kohdistuvat mahdolliseen luovutusvoittoon. Tuloverolain (TVL, 1535/1992) 45 §:n pääsäännön mukaan ”Omaisuu- den luovutuksesta saatu voitto on veronalaista pääomatuloa siten kuin tässä luvussa säädetään”.

Luovutusvoitto voi tiettyjen ehtojen täytyessä olla kokonaan verovapaa. Huojennus on luovutuksen kohteita rajaamalla tarkoitettu kohdistettavaksi varsinaiseen tulonhankkimistoimintaan liittyviin sukupolvenvaihdostilanteisiin. (Verohallinto 2004.) Verovapaa luovutus toteutuu, jos verovelvollinen luovuttaa yhtiön osakkeita vähintään 10 prosenttiin oikeuttavaan omistussuuteen yhtiössä ja saajana on hänen lapsensa tai lapsen rintaperillinen tai joku hänen omista sisaruksistaan, ja omaisuus on ollut yli 10 vuotta luovuttajan omistuksessa. Jos yksikin kohta laissa mainituista edellytyksistä jää toteutumatta, luovutusvoitto on veronalaista. (TVL 48.1 § 3.) Sukupolvenvaihdoshuojennuksen voi myös menettää, jos luovutuksen saaja luovuttaa samaa omaisuutta edelleen ennen kuin 5 vuotta saannosta on kulunut (TVL 48.5 §).

TVL 46 §:n mukaan luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Ns. hankintameno-olettamaa koskevan lainkohdan mukaan luovutushinnasta vähennettävä määrä on kuitenkin aina vähintään 20 % luovutushinnasta ja mikäli luovutettu omaisuus on ollut luovuttajalla vähintään 10 vuoden ajan, vähennettävä määrä on vähintään 40 % luovutushinnasta. Luovutusvoitto katsotaan sen verovuoden tuloksi, jona kauppa tehty tai muu luovutus on tapahtunut (TVL 110.2 §).

Yritystoiminnan jatkajan verotuksessa osakkeiden hankintamenolla on merkitystä vasta aikanaan osakkeita edelleen luovutettaessa. Vastikkeellisella kau-

palla ostettujen osakkeiden hankintamenoksi katsotaan silloin osakkeista maksetun kauppahinnan arvo lisätynä maksetulla varainsiirtoverolla. (Verohallinto 2004.)

Lahjavero

Lahjana saaduista osakkeista menevä lahjavero voidaan huojentaa kokonaan tai osittain. Huojentamisen edellytyksenä on, että jatkaja jatkaa yritystoimintaa lahjana saamallaan varoilla yrityksessä ja luovutuksen kohteena on vähintään 10 % yhtiön osakkeista. Huojennuksen saamisen ehtona on lisäksi se, että yritystoiminnan harjoittamista on jatkettava vähintään viiden vuoden ajan. Huojennuspyyntö tulee esittää veroviranomaisille ennen lahjaveron toimittamista.

Että lahjaveron määrää voitaisiin huojentaa kokonaan, pitää yritysvarallisuudesta maksaa vastiketta yli 50 % sen käyvästä arvosta. Jos vastikkeen määrä alittaa 50 %, voidaan veroa huojentaa vain osittain. Osahuojennuksena maksumun voidaan jättää panematta enintään 850 euroa ylittävä osa yritysvarallisuudesta menevästä verosta

Lahjaverotusta toimitettaessa käytetään omaisuuden arvotuksessa kahta eri arvoa, käypää arvoa ja vertailuarvoa. Molemmilla arvoilla on oma käyttötarkoituksensa. Omaisuuden käypää arvoa käytetään arvioitaessa, voiko luovutuksessa olla kysymys lahjasta ja toisaalta käypä arvo lasketaan lahjan arvon määrittämiseksi. Lahjaveroa ei kuitenkaan makseta koko käyvästä hinnasta vaan arvosta, joka vastaa 40 % omaisuuden verotusarvosta.

Lahjan vertailuarvoa taas käytetään lahjaveron osittaishuojennuksen laskennassa. Vertailuarvo on määrä, joka vastaa lahjoitettujen osakkeiden osuutta yritysvarallisuudesta. Huojennettavan lahjaveron määrä on vertailuarvosta lasketun veron ja käyvästä arvosta lasketun veron erotus. (Verohallinto 2004.)

Ostaja maksaa varainsiirtoveroa

Varainsiirtoverolain (VSVL, 931/1996) mukaan arvopaperin luovutuksessa ostajan on suoritettava varainsiirtoveroa 1,6 prosenttia kauppahinnasta tai muun vastikkeen arvosta. Osakeyhtiön osake kuuluu varainsiirtoverolain tar-

koittaman arvopaperikäsitteen piiriin. Arvopaperin luovutuksessa vollisen suorittaa oma-aloitteisesti varainsiirtoveron kahden kuukauden kuluessa luovutus sopimuksen tekemisestä. Saman ajan kuluessa on myös tehtävä varainsiirtoveroilmoitus kotikunnan verovirastolle. Varainsiirtoveroa suoritetaan vain varainsiirtoverolain alaisen omaisuuden vastikkeellisista luovutuksista. Veron perusteena on käytetty vastike. Kauppahinnan lisäksi muita laissa tarkoitettuja vastikkeita ovat mm. myyjän velat, jotka ostaja ottaa vastattavakseen. (Verohallinto 2004.)

Arvonlisävero

Arvonlisäverotuksessa ei ole nimenomaisia säännöksiä sukupolvenvaihdostilanteille. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa siten, ettei tapahdu lainkaan arvonlisäverolaissa (AVL, 1501/1993) tarkoitettujen tavaroiden ja palveluiden myyntiä, vaan yhtiön omistuspohja muuttuu ja verovelvollinen yritys jatkaa toimintaansa omistajanvaihdoksen jälkeen kuten ennenkin.

Kun arvonlisäverollinen elinkeinonharjoittaja oman toimintansa lopettamisen vuoksi myy yritys omaisuutta, palveluita tai tavaroita, on myynti lähtökohtaisesti arvonlisäverollista arvonlisäverolain 1 §:n mukaan. Jos taas koko liike tai liikkeen osa luovutetaan toiminnan jatkajalle ja samalla myydään tai luovutetaan jatkajalle palvelut ja tavarat, on niiden myynti tai muu luovutus verotonta arvonlisäverolain 62 §:n perusteella. Veroa ei siis suoriteta yrityksen tai sen osan luovutuksen yhteydessä tapahtuvan tavaroiden ja palvelujen myynnistä tai muusta luovuttamisesta, jos liiketoiminnan jatkaja käyttää luovutettuja tavaroita tai palveluita vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen. Tällöin myöskään jatkaja ei saa tehdä vähennystä luovutuksen kohteena olleista tavaroista ja palveluista. (Verohallinto 2004.)

2.1.6 Muita yrityskaupoissa huomioon otettavia seikkoja

Varaston ja tilisaatavien arvo

Ostaja perehtyy yritysostopäätöstä tehdessään yrityksen varaston oikeaan käypään arvoon. Käytännössä varaston tarkka tutkiminen ei aina ole mahdollista. Kaupan jälkeen voi ilmetä, että varaston todellinen arvo ei ole läheskään kirjanpitoarvojen mukainen. Riidattomasti todettavissa oleva varaston

alempi arvo oikeuttaa ostajan saamaan alennusta kauppahinnalle, koska kauppa tehdään sillä edellytyksellä että kirjanpidon tasetiedot ovat todellisuutta vastaavat. Varaston oikean arvon määrittäminen on vaikeaa, siksi varasto kannattaa arvioituttaa puolueettomalla, ulkopuolisella asiantuntijalla. Oikean arvon määrittäminen on molempien kaupan osapuolien intressi ja siksi asiantuntija voidaan sopia yhdessä ja arvioinnista aiheutuneet kulut maksaa puoliksi. (Pasonen ym. 2000, 96.)

Samat periaatteet koskevat yrityksen muitakin tase- ja tulostietoja. Taseessa voi olla tili- tai muita saatavia, joiden todellinen arvo selviää vasta kun perintätoimenpiteet on viety loppuun. Arvottomat saatavat voivat vaikuttaa hyvinkin haitallisesti yrityksen toimintaan, koska tilisaatavia ei voi periä kassaan likviditeetin turvaamiseksi. Yleensä kauppakirjassa jo otetaan huomioon, että osa tilisaatavista on arvottomia. (Pasonen ym. 2000, 96.)

Kauppahinnan maksaminen

Kauppahinnan maksamiseen voi syntyä viiveitä monista eri syistä. Ostaja on saattanut arvioida väärin tulevan rahavirran määrän, eikä pysty suorittamaan ennalta sovittuja maksueriä. On myös mahdollista, että ostaja huomaa kaupan jälkeen sitoutuneensa maksamaan ostamastaan yrityksestä liikaa. Tällaisessa tapauksessa ostajan maksuhalut ovat heikot ja hän pyrkii kaikin tavoin alentamaan kauppahintaa. Silloin myyjän ja ostajan on yhdessä selvitettävä, ovatko kaupan edellytykset ja olettamukset täyttyneet. Osapuolten on tarvittaessa täydennettävä kauppaehtoja ja sovittava mahdollisesti kauppahinnalle uusi maksuohjelma. (Pasonen ym. 2000, 95.)

Ostajan maksukyvyttömyys vaatii aina pikaisia toimia myyjän puolelta. Joskus kysymykseen tulee kaupanpurku. Yritys on saattanut mennä ostajan hallussa huonompaan suuntaan, jos yrityksen toiminnallista kokonaisuutta ei ole ehditty omaksua. Koska yritys on myyjälle tuttu, yrityksen takaisin ottaminenkin ja toiminnan jatkaminen voi tulla kyseeseen. Yrityksen arvossa tapahtuneet mahdolliset muutokset otetaan tuolloin huomioon ja voidaan sopia esimerkiksi kauppahinnan palauttamisesta osittain tai kokonaan. (Pasonen ym. 2000, 96.)

Sopimuksen puutteellisuudet

Yrityskaupparajaan ja siihen liittyviin asiakirjoihin on pyrittävä kirjaamaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti seikat, joista on mahdollisuus sopia jo etukäteen. Ennalta arvattavia ongelmia on käsiteltävä avoimesti ja pyrkiä ratkaisemaan ne sopimukseen kirjoitettavalla tekstillä. Ongelmia ei voida jättää käsittelemättä siksi, että jompikumpi kaupan osapuolista pelkää niiden esilletulon vaikuttavan - tai jopa estävän - kaupan syntymisen. Usein esille nostetut ongelmat vaikuttavat kaupan lopulliseen hintaan jollakin tavoin. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että ongelmien tuleminen päivänvaloon vasta kaupan jälkeen on huomattavasti kalliimpaa ja hankalampaa kuin varsinaisen kaupantekoprosessin yhteydessä. Erimielisyydet voivat vaikeuttaa myös uuden omistajan liiketoiminnan jatkamista, kun voimavaroja joudutaan kuluttamaan muuhun kuin varsinaisen liiketoiminnan hoitamiseen. (Pasonen ym. 2000, 95.)

Erimielisyyksien ratkaiseminen

Kaupasta aiheutuvat riitaisuudet pitäisi pyrkiä ratkaisemaan neuvotteluteitse. Siten nopeutetaan ratkaisun aikaansaamista, eikä ongelmaa tarvitse antaa ulkopuolisen ratkaistavaksi. Koska asianosaiset tuntevat asiansa kaikilta osin, he ovat parhaat asiantuntijat sovintoratkaisun tekemiseenkin. Tarvittaessa puolueettomalta tilintarkastajalta voidaan pyytää lausunto, jota käytetään pohjana lopullista ratkaisua etsittäessä. Asiantuntijalta voi muutenkin saada neuvotteluapua ja ehdotuksia sovintoratkaisuksi. Hankalimpia tapauksia voidaan joutua selvittämään käräjäoikeudessa tai välimiesoikeudessa. (Pasonen ym. 2000, 96.)

Riitaisuudet yrityskaupan jälkeen voivat johtua eri syistä. Ostajaosapuoli voi tuoda esille sellaisia seikkoja, jotka olisi voinut huolellisella harkinnalla huomata jo kauppaneuvottelujen aikana. Ostettavan yrityksen toimialan tuntemattomuus voi aiheuttaa ongelmia tiedon keruussa ja hyödyntämisessä. Myös yrityskaupasta syystä tai toisesta maksettu liian korkea hinta voi aiheuttaa ikäviä jälkipuheita. (Pasonen ym. 2000, 96.)

2.2 Henkilöstön merkitys

Organisaatiot ovat niissä toimivien henkilöiden yhteenliittymiä, heillä on yhteinen tapa toimia, yhteinen kulttuuri. Yrityskaupoissa ostetaan kasvavassa määrin myös yrityksissä toimivien ihmisten osaamista ja taitoja, enää eivät ainoastaan tunnusluvut ja konkreettinen omaisuus pelkästään riitä. Tieto siitä, ketä yrityksessä on töissä, miten he toimivat, miten heitä johdetaan ja miten viestintä yrityksessä tapahtuu, ovat ostajalle ensiarvoisen tärkeitä kysymyksiä. (Erkkilä 2001, 44.)

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yrityksen tapa toimia, joka on joko ohjattu tai yhteisesti päätetty toimintatapa tai sitten ajan kuluessa muotoutunut toimintaa ohjaava yhteinen käyttäytymismalli. Johtamiskulttuuri on puolestaan tapa, jolla yritystä johdetaan, miten kommunikoidaan, jaetaan vastuuta, millainen hierarkia vallitsee ja miten johtaminen ylipäänsä yrityksessä koetaan. Johtamistapa perustuu johtajana toimivan yksilön toiminta- ja käyttäytymistapaan. (Erkkilä 2001, 45.)

Kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yrityksen

- ikä
- historia
- omistusrakenne
- koko
- liiketoiminta-alue
- markkina-asema
- liiketoiminnan tuloksellisuus
- työskentelevien työsuhteen kesto

Erilaisissa yrityskulttuureissa ja toimintatavoissa ei ole kysymys oikeasta tai väärästä tavasta toimia, vaan kyse on erilaisista tavoista toimia. Mitä kauemmin yritys on ollut toiminnassa ja mitä pidempään siinä toimivat henkilöt ovat

olleet yrityksen palveluksessa, sitä hitaammin muuttuva yrityksen kulttuuri on ja sitä syvemmällä on sen muotoutuneet arvot. (Erkkilä 2001, 49 - 50.)

Mitä selkeämpi käsitys ostajalla on ostettavan yrityksen kulttuurista, sitä paremmin pystyy jo ostovaiheessa selvittämään yrityksen toimintatapoja ja käytettyä johtamismallia. Hyvä käsitys ostokohteen yrityskulttuurista auttaa jo omistajuuden siirtymävaiheessa laatimaan tulevaisuudelle sopivia toimintatapoja. Esimerkiksi haastatteleamalla sekä luopujayrittäjää että työntekijöitä on mahdollisuus saada tietoa olemassa olevista arvoista ja testata yrityksessä työskentelevien näkemysten yhdenmukaisuutta. (Erkkilä 2001, 54.)

Jos myöhemmin yrityksessä puhutaan yhteisistä arvoista ja tavoitteista, mutta ne eivät käytännön tasolla toteudu - puhe ja teot eivät vastaa toisiaan, syntyy yrityksen sisällä epävarmuutta. Epävarmuus heijastuu luottamuksen ja arvostuksen puutteena johtajaa kohtaan, sitoutuminen vähenee ja uusien muutosten ja tavoitteiden läpivienti hidastuu. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri, tutut arvot ja toimintatavat ovat yksilöissä ja organisaatioissa erittäin syvällä. Uuden strategian toteuttamisessa yhteisistä konkreettisista tavoitteista sopiminen, onnistumisista palkitseminen ja toimiva viestintä nopeuttavat uuden kulttuurin muodostumista. (Erkkilä 2001, 64.) Sen sijaan äkilliset työntekijöihin suunnatut muutokset vähentävät sitoutumista uuden omistajan alaisuuteen. (Pasonen ym. 2000, 99).

Yrityskulttuurin jatkuvuuden turvaamiseksi on hyvä, jos yrityksen omistaja ja avainhenkilöt eivät vaihdu kokonaan ja heti yrityskaupan jälkeen. (Pasonen ym. 2000, 99). Avainhenkilöt ovat sellaisia työntekijöitä, joilla on jotain erityisosaamista tai he voivat olla esimerkiksi erinomaisia myyjiä tai asiakassuhteiden hoitajia. Avainhenkilöt ovat keskeisiä mielipidevaikuttajia yrityksessään, niin kauan kun he ovat positiivisesti sitoutuneet yrityksen kehittämiseen. Avainhenkilöt tukevat ja edesauttavat omistajanvaihdoksen yhteydessäkin osaamisellaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista ja siksi he ovat usein myös yrityksen keskeisiä hengen ja motivaation luoja. (Erkkilä 2001, 168 -169.)

2.2.2 Yrityksen hiljainen osaaminen

Omistajaa vaihtavan yrityksen ns. aineellisten arvojen, rahan ja omaisuuden, mittaamisen lisäksi olisi pystyttävä arvioimaan aineettoman pääoman merkityksellisyyttä yrityskaupassa. Miten omistajanvaihtotilanteessa onnistutaan siirtämään jatkajalle olennainen tieto yrityksen jokapäiväiseen toimintaan liittyvistä käytännöistä? Tämän hiljaisen tiedon siirtäminen jatkajalle on yrityksen toiminnan menestyksellisen jatkumisen kannalta äärimmäisen tärkeää.

“We know more than we can tell”

Filosofi Michael Polanyi

Hiljaisella osaamisella tarkoitetaan yrittäjän tietoa siitä, mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa. Toimet ovat yrittäjälle itsestään selviä ja tuttuja tapoja, jotka kuuluvat yrityksen jokaiseen arkipäivään. Hiljaista tietoa karttuu vuosien varrella huomaamatta ja hiljaiseen tietoon liittyvää osaamista on itse henkilön vaikea kuvata, saati sitten opettaa toiselle. Hiljainen tieto on niin näkymätöntä, ettei osaajakaan pysty sitä näkemään.

Jokainen yritys on oman alansa osaamisen tiivistymä ja suuri osa yrityksen osaamispotentiaalista on hiljaisen tiedon alueella. Mitä paremmin asia yrityksessä osataan, sitä suurempi osa taidosta on automatisoitunutta ja ei-tietoista. Käytännön työssä kehittynyt osaaminen voi olla seurausta jopa vuosikymmenien oppimishistoriasta. Ihmiset oppivatkin työtaidostaan 80 % työtä tekemällä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Kun toiminnassa itsestään ja syntynyt hiljainen tieto saataisiin koko yrityksen käyttöön, uuden oppiminen ja työssä kehittyminen nopeutuisivat huomattavasti. (Toivonen & Asikainen 2004, 11 - 15.)

Yrityksen eri toimintoihin liittyy paljon taitoja ja rutiineita, joita voi omaksua vain kuuntelemalla, seuraamalla, keskustelemalla ja osallistumalla. Osaaja itsekään ei aina tiedä, kuinka hän osaa ja siksi hiljaista tietoa ei voi antaa perinnöksi tai testamentata. Kun taito on hyvin opittu, se tapahtuu ihmismielessä itsestään. Silloin osaajankaan on enää vaikea kuvata, miksi ja miten hän taitonsa osaa. Osaamisessa ollaan jo tietoisien havaitsemisen ulkopuolella. (Toivonen & Asikainen 2004, 11 - 15, 19.)

Mestari ja kisälli

Usein sovitaan, että joko itse luopujayrittäjä tai joku myyjäpuolen edustajista jää yritykseen työhön. Heillä on valtavasti tietoa yrityksestä ja yhteistyötahoista, jotka eivät käy ilmi papereista. Asiakassuhteet voivat vaatia jonkinlaisen ylimenokauden, että uudet omistajat voivat ottaa asiat täysipainoisesti hoitaakseen. Pienissä yrityksissä voidaankin asettaa kauppaehdoksi, että luopuja säilyttää työpaikkansa ja samalla menettely osaltaan vaikuttaa alentavasti kauppahintaan ja siten nopeuttaa lopullista osto/myyntipäätöstä. Näissä tapauksissa jatkaja voi hyödyntää luopujan ammattitaitoa, mutta luopujan ei enää tarvitse osallistua yrityksen päivärutiineihin. (Pasonen ym. 2000, 99 - 100.)

Kokeneen osaajan ”oppipojaksi tai -tytöksi” pääseminen on jatkajalle hyvä tapa oppia uutta, silloin hiljaista tietoa omaksutaan aikaa hyväksi käyttäen, tiedostaen ja tiedostamatta. ”Mestarin” työtä on mahdollisuus seurata ja kysyä työhön liittyviä kysymyksiä. Mestari-kisällimäiseen oppimiseen tarvitaan hyvä, luottamuksellinen ja riittävän pitkä yhteistyösuhde, sillä hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii aikaa ja yhdessäoloa. Yhteistyön aikana jatkaja-oppilas kirjaimellisesti kulkee luopuja-opettajan mukana, kuuntelee ja kyselee ja painaa mieleensä. Hiljaisen tiedon ”aukeaminen” on sitä, että jatkaja ymmärtää mitä tehdään, kuinka tehdään ja miksi tehdään. (Toivonen & Asikainen 2004, 35.)

Vasta-alkajan ja osaajan erot

Vasta-alkajalla ei ole käytännön kokemusta tilanteista, missä hän jotain tietoaan tai taitoaan käyttää. Teoreettisen tiedon käyttäminen käytännön tilanteissa ei aina luonnistu, vaan hän tarvitsee paljon faktatietoa ja step-by-step-sääntöjä, joiden muistamiseen hänen muistinsa pääosin kiinnittyy. Kokonaisuuksien ymmärtäminen voi olla vaikeaa, koska huomio on säännöissä, eikä vasta-alkaja vielä tiedä mikä sääntö on tärkeämpi kuin toinen. Muuttuvissa tilanteissa vasta-alkaja on joustamaton ja tarkkoihin sääntöihin perustuva toiminta on rajoittunutta. (Toivonen & Asikainen 2004, 22 - 23.)

Osaaja osaa tarkastella tilanteita kokonaisuuksina ja pitkäaikaisten tavoitteiden valossa, sillä hänen toimintansa saa suuntansa aikaisempien kokemusten ja viimeaikaisten tapahtumien perusteella. Osaajan toimintaa ohjaavat ylimalkaiset, viitteelliset ohjeet. Hän pystyy vertaamaan nykytilannetta aikaisempiin

kokemuksiinsa ja löytää samoja lainalaisuuksia, siksi ongelmatilanteisiin saattaa löytyä ratkaisu hyvinkin nopeasti. Osaaja ymmärtääkin intuitiivisesti, miten päästään päämäärään, vaikkei vielä edes tiedä, mitä pitäisi tehdä. Hänellä on taito laittaa tilanteeseen liittyvät tekijät tärkeysjärjestykseen. Laajan kokemuksen vuoksi ideoita kumpuaa paljon ideoita - usein myös täysin eittoisesti. Ajattelu ei ole enää sanallista, vaan kokemuksellista ja siksi vastaalkajan voi olla vaikea ymmärtää ja erityisesti hyödyntää osaajan neuvoja, kun niitä ei enää osaa välttämättä pukea sanoiksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 26 - 28.)

2.2.3 Viestinnän merkitys

Omistajanvaihdos on yrityksessä aina muutostilanne, jossa epävarmuus kasvaa ja siksi viestinnän merkitys korostuu. Pelkästään viestinnän määrän kasvattaminen ei kuitenkaan riitä, koska sekä yrityksen sisäiset että yrityksen ulkoiset viestin vastaanottajat tulkitsevat lukemaansa ja kuulemaansa - he lukevat rivien välistä ja kuuntelevat huhuja. Sen vuoksi viestin laatijalta vaaditaan erityistä tarkkaavaisuutta, loppuun saakka mietittyjä ilmaisuja ja selkeää viestimistyyliä. Viestinnän suunnitteluun joudutaan ylipäätään varamaan normaalia enemmän aikaa, koska viestintä on keskeinen väline kerrottaessa yrityskaupan sisällöstä ja tavoitteista. Viestintä vaikuttaa voimakkaasti omistajanvaihdoksen onnistumiseen ylipäätään ja siksi viestinnän pitäisikin olla avointa ja rehellistä, ja ennen muuta oikea-aikaista.

Viestinnän vaiheet voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen:

- kaupan julkistaminen, ”ensimmäisen päivän viestintä”
- haltuunottovaiheen, 100 päivää, aikainen viestintä

Viestinnän suunnittelussa kannattaa huomioida sen tavoitteet, kohderyhmä, sisältö, ajoitus ja kommunikointitapa ja -väline sekä toteutusaikataulu. Viestinnän tavoite on ”katkaista huhuilta siivet” ja jakaa positiivista tietoa omistajanvaihdokseen liittyen sekä yrityksen sisällä että ulkona. Yrityskaupasta kiinnostuneita osapuolia ja sidosryhmiä on paljon, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Viestin sisältö on onnistunut silloin, kun vastaanottaja ymmärtää sen lähettäjän toivomalla ja tarkoittamalla tavalla. Ajoituksen suhteen tärkeintä on

se, että kaikki keskeiset ryhmät saavat tiedon omistajanvaihdoksesta dollisimman samanaikaisesti. Informoinnissa voidaan käyttää apuna vaikka sähköpostia, kirjeitä tai puhelinta. Onnistuneen viestinnän kriittiset tekijät ovat rehellisyys, todenmukaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus ja sen oltava yhdenmukaista sisäiselle organisaatiolle sekä ulkoisille markkinoille. (Erkkilä 2001, 106 - 115.)

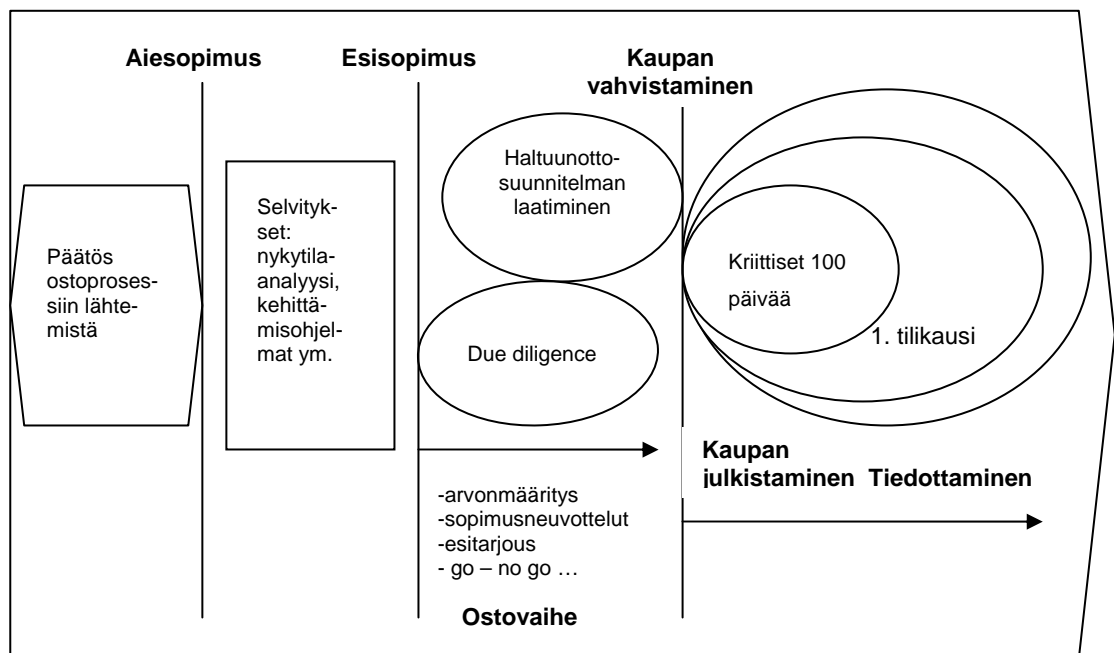
3 YRITYSKAUPPAPROSESSIN ETENEMINEN

"Myyjä myy menneisyyttä – ostaja ostaa tulevaisuutta"

Sakari Oikarinen, Confidentum Oy

Yrityksen menestyksekkään jatkon edellytyksenä on, että omistajanvaihdokseen valmistaudutaan perusteellisesti ja siihen liittyvät suunnitelmat tehdään huolellisesti. On oleellista, että valmistautumiseen ryhdytään riittävän ajoissa ja että valmisteluissa otetaan huomioon kaikki yrityksen eri toimintaprosessit. Hyvin hoidetussa omistajanvaihdosprosessissa on mukana kuusi eri vaihetta: *Pohdinta-, esisuunnittelu-, suunnittelu-, päätöksenteko-, toteutus- ja seuranta-vaihe.* (Rissanen 2006, 425.)

KUVIO 3. Yrityskauppaprosessin eteneminen



(Jatkajakoulumateriaali 2007. Kaavio mukailtu Doveca Consulting Oy:n kaaviosta kirjasta Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet, Erkkilä K. 2001, 39.)

Jokaisessa yrityskaupassa on mukana enemmän tai vähemmän yksityiskoh-
tainen strategiset perusteet yrityksen myyntiin tai ostoon, alustava molemmin-
puolinen kartoitusvaihe, due diligence -vaihe, arvonmääritys, sopimusneuvot-
telut, kaupan julkistaminen ja vahvistaminen sekä omistajanvaihdokseen liitty-
vä tiedottaminen/viestintä. Näiden eri vaiheiden painotus ja laajuus vaihtelevat
kaupan sisällöstä riippuen ja aikaa suunnitelmista toteutusvaiheeseen pääse-
miseen voi kulua kuukausista jopa vuosiin. (Erkkilä 2001, 25.)

3.1 Pohdintavaihe

Luopuisinko - ostaisinko

Luopujalla pohdintavaihe itsessään saattaa prosessina kestää jopa vuosia.
Ajan kuluessa luopuja kypsyttelee ajatusta siitä, onko hän valmis jättämään
yrityksensä toisen henkilön hoidettavaksi ja jos - niin kenen. Luopumista har-
kitseva yrittäjä ei välttämättä kerro aikeistaan kenellekään, vaan tarkastelee
tilannetta sisällään, omassa mielessään, eri vaihtoehtoja punniten.

Yritystoiminnan jatkajaksi haluavan pohdintavaiheeseen sisältyy omien hen-
kisten ja aineellisten voimavarojen kartoittaminen; haluaako yrittäjäksi ja pys-
tyykö toimimaan yrittäjänä. Kun tietoisuus omista yrittäjyysvalmiuksista on
muotoutunut ja käynyt itselle selviksi, alkaa ympäröivän markkina-alueen
kartoitus. On harkittava tarkkaan, minkälaisen yrityksen vetäjäksi itsestä on,
onko sopivaa osaamista ja riittävästi tietoa yrityksen johtamista, ja miltä näyt-
tää sopivaksi katsotun toimialan tulevaisuus.

3.2 Esisuunnitteluvaihe

Toteutusvaihtoehdot - kenelle, mitä

Pohdiskelu johtaa jossain vaiheessa esisuunnittelun alkamiseen. Tässä vai-
heessa luopuja ryhtyy hankkimaan mm. tietoa omistajanvaihdoksen toteutus-
vaihtoehdoista. Usein myös haetaan veroviranomaisilta ennakkoratkaisuja eri
menettelytapojen tarpeisiin, että saataisiin pitävää asiantietoa tulevasta vero-

seuraamuksista. Esisuunnitteluvaiheessa luopujayrittäjä saattaa ottaa asiansa esille läheisten, asiaankuuluvien henkilöiden kanssa. Näitä henkilöitä voivat olla esimerkiksi omat perheenjäsenet tai vertaisyrittäjät. Keskustelut auttavat oman näkemyksen muodostamisessa ja helpottavat tilanteeseen sopeutumista. Onnistunut esisuunnittelu tuo tuloksekseen muutamia toimintavaihtoehtoja, joista voidaan valita parhaat päältä ja raakata huonoimmat pois. Jäljelle jääviä malleja on yleensä yhdestä kahteen. (Rissanen 2006, 426.)

Esisuunnitteluvaiheessa jatkaja perehtyy tarkemmin alaan, jolta etsii myytävää yritystä. On mietittävä mitä yritysmuotoa myytävän yrityksen tulisi olla ja missä kokoluokassa liikevaihdon ja tuloksen perusteella se toimii. Yrityksen ostamisesta kiinnostunut käyttää nk. kauppapaikkoja hyväkseen ottaessaan selvää, minkälaisia yrityksiä on myytävänä ja missä ne toimivat. Tietoja yrityksistä saa myös mm. julkisesti saatavilla olevista tulostiedoista ja yritysten internet-sivuilta. Ulkopuolisilta neuvonantajiltakin, tilintarkastajilta ja konsulteilta, voi kysyä tukea tiedonhankintavaiheeseen sekä taloudellisia tietoja potentiaalisista ostokohteista. Tätä vaihetta voidaan kutsua vaikkapa ostajan alustavaksi due diligence -vaiheeksi. (Erkkilä 2001, 40 – 41.)

3.3 Suunnitteluvaihe

Mitä myydään – mitä ostetaan, analysointi

Omistajanvaihdosprosessin kuviot selkeytyvät luopujalle yleensä varsinaisen suunnitteluvaiheen jälkeen. Yksityiskohtaisessa suunnitteluvaiheessa saattaa ilmetä sellaisia asioista, jota muuttavat oleellisesti aiemmin tehtyjä johtopäätöksiä. Kaikista suurin epävarmuustekijä yritykselle on sen toimintaympäristö, joka muuttuu ja elää koko ajan. Lait, kilpailu, markkinat ja teknologia kehittyvät alati johonkin suuntaan, eikä yritys voi muuta kuin tulla muutosten mukana. (Rissanen 2006, 427.) Tästä jatkuvasta ympäristön elämisestä johtuen yritys-kauppaprosessi ei saisi kestää liian pitkään, muutoin sekä yrityksen ulkoinen että sisäinen asemointi voivat muuttua ratkaisevasti. Suunnitteluvaiheessa luopujan on mietittävä mitä hän on myymässä. Myydäänkö koko osakeyhtiö kaikkine hyvineen vai kenties osa liiketoimintaa? Luopujan on tehtävä myös ratkaisu omasta roolistaan lopettavana yrittäjänä, siirtyäkö eläkkeelle saman tien vai jatkaako yrityksessä työntekijänä jos siihen mahdollisuus annetaan.

Suunnitteluvaiheessa yrityksen ostamista harkitseva perehtyy kiinnosta-vaan kohdeyritykseen tarkemmin. Yrityksellä on aina olemassa jonkinlainen maine omalla toimialallaan - maine kertoo yrityksen historiasta. Maine on merkityksellinen seikka sekä suhteessa asiakkaisiin että muihin yrityksiin ja yhteistyökumppaneihin, ja se on ensimmäinen läpinäkyvä seikka johon törmää yrityskuvaa muodostettaessa. Myytävänä olevan yrityksen luvuista ja taloudellisesta tilasta sekä omistajuussuhteista ostaja saa selvää kaupparekisteristä. Vieraillemalla yrityksessä ja keskustelemalla sekä omistajan että työntekijöiden kanssa saa paljon tietoa, ja samalla voi silmäillä yrityksen toimitiloja ja toimintatapoja. Tässä vaiheessa potentiaalisella ostajalla voi jo herätä hyvinkin voimakas visio siitä, miltä yritys näyttäisi ja tuntuisi omana. Sillä on ratkaiseva vaikutus, kun harkitaan ostopäätöksen tekemistä.

Omistajanvaihdos vaikuttaa aina yrityksen arvoon, asiakas- ja toimittajasuhteisiin. Siksi on yrityksen edun mukaista jatkaa normaalia toimintaa mahdollisimman häiriintymättömästi omistajanvaihdossuunnitelmista huolimatta. Keskenäisten suunnitelmien valuminen esim. kilpailijoiden korviin voi aiheuttaa pysyvää haittaa yritystoiminnalle. Omistajanvaihdoksesta tietoisten henkilöiden määrä on syytä pitää mahdollisimman pienenä halki koko suunnitteluvaiheen, sillä yrityskauppa saattaa tyssätä jo suunnitteluvaiheeseen. (Erkkilä 2001, 42.)

3.4 Päätöksentekovaihe

Kauppaneuvottelut

Ennen päätöksentekovaihetta tehtyjen suunnitelmien on pidettävä jo sisällään omistajanvaihdokseen liittyvät perusasiat. Muuten ei tiedetä mitä tai mistä ollaan päätöksiä tekemässä. Toisaalta suunnitelmien täytyy vieläkin pitää sisällään joustoa, jos ennakoimaton tilanne muutoksia vaatii. Päätösvaihe voi olla erityisen raskas, jos se merkitsee omistajuuden siirtämistä perhepiiristä pois, ulkopuoliselle henkilölle. Vielä vaikeampaa voisi olla päätöksen tekeminen yrityksen lopettamisesta. (Rissanen 2006, 427).

Luopujan motiivit myydä vaikuttavat yrityksen myyntivaiheessa voimakkaasti. Pienempien perheyritysten kohdalla myyjän ja ostajan näkemykset saattavat

mennä suurestikin ristiin, kun puhutaan myytävän yrityksen kunnosta ja yrityksen sisäisestä osaamisesta. Myyjä kokee yrityksen arvon suuremmaksi kuin ostaja. Jo suhtautuminen liiketoiminnan ja osaamisen kehittämiseen, riskeihin ja investointeihin on erilainen. Yksityisessä yrityksessä omistaminen personoituu enemmän ja joskus onkin paras ratkaisu, jos myyjä jää yritykseen töihin tai vähemmistöosakkaaksi vielä luopumisen jälkeen. Pitkäaikaisen, yli vuoden mittaisen sopimuksen tekemistä kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan. Käytännön kokemus on nimittäin osoittanut, että myyjän sitoutuminen yritykseen ja näkemykset yrityksen kehittämisestä voivat erota suurestikin ostajan ajatuksista ja toimintatavoitteista. (Erkkilä 2001, 70 - 71.)

Neuvotteluvaiheessa on syytä tukeutua asiantuntija-apuun. Yrittäjä voi itse laatia ohjeet, joiden perusteella asiantuntija valmistelee varsinaiset sopimuspaperit. Neuvottelut voivat olla vaikeat – tai ainakin tuntua siltä – koska osapuolet saattavat nostaa esiin toisen näkökulmasta ikäviä asioita ja ehtoja. Tunnekuohun keskellä saattaa joskus käydä niin, että yrityskaupan tekijöiden on vaikea pysyä rationaalisena ja tuolloin he saattavat toimia jopa omien etujensa vastaisesti. (Pasonen ym. 2000, 45.)

Tyypillisimpiä virheitä yrityskauppaneuvotteluissa ovat:

- Neuvottelijat eivät pysy aikatauluissaan
- Neuvoteltaessa ei pysytä asiassa, vaan tunteet nousevat pintaan kohdeyrityksen asioita käsiteltäessä
- Ostajalle luvattuja selvityksiä ei ole toimitettu/annettu sovitusti
- Myyjäyrittäjä ei uskalla kysyä suoraan ostajalta hänen resursseistaan tai mielenkiinnostaan kohdeyrityksen ostamiseen
- Myyjä on kärsimätön ostajan päätösprosessin hitauteen
- Myyjä ryhtyy aktiivisesti järjestelemään rahoitusta ostajalle
- Neuvotteluja jatketaan, vaikka nähtäisiin, ettei sopimukseen voi päästä
- Myyjä ylläpitää neuvottelukosketusta liian monen ostajan kanssa yhtä aikaa, jolloin luvatut selvitykset ostajille viivästyvät

(Jatkajakoulumateriaali 2007.)

Luottamuksellinen neuvotteluilmapiiri läpi koko yrityskauppaprosessin on tärkeä osa kaupan onnistumista. Epäluottamus - oli sitä kumman puolelta hyvänsä - voi koitua kaupan kohtaloksi. Luottamuksen ylläpitäminen edellyttää avointa tiedon kulkua, johdonmukaisuutta sekä sovitusta asioista kiinnipitämistä. Tiedon panttaaminen tai sopimusehtojen kanssa "vekslaaminen" ovat varoitussignaaleja molemmille kaupan osapuolille. (Pasonen ym. 2000, 45.)

Kauppaneuvottelut on syytä lopettaa jos:

- Vastapuoli on osoittautunut epäluotettavaksi
- Myytävän yrityksen tilanne on muuttunut olennaisesti pitkittyneiden neuvottelujen kuluessa
- Ostajan maksukyky paljastuu heikommaksi kuin on annettu ymmärtää
- Ostajan hintatarjous ja kaupan muut ehdot ovat selkeästi alle hyväksyttävän tason

Neuvottelutaktiikkaa suunniteltaessa on hyvä tehdä itselle jonkinlainen käsikirjoitus neuvottelujen kulusta ja varata aikaa neuvotteluiden pitämiseen; laatia neuvotteluaikataulu. Ensimmäiseksi varmistetaan aina, kenen kanssa on yrityskauppaa tekemässä eli varmistetaan vastapuolen päätöksentekovaltuudet. Jokaista yhteydenottoa varten on syytä valmistella kysymysluettelo, jonka perusteella voidaan tarkentaa esim. ostajan resurssit tai yrityskaupan aikataulu. Molempia osapuolia myös kiinnostaa toistensa motiivit, miksi myydä tai miksi ostaa, ja nämä asiat on hyvä selvittää heti kauppaneuvotteluiden alkuvaiheessa. Yrityskauppaneuvotteluissa käydään läpi merkitykseltään hyvin eri suuruisia asioita, siksi jokaisen yhteydenpidon alussa pyritään sopimaan mitkä asiat kyseessä olevan neuvottelun aikana pitää selvittää; sovi etukäteen kunkin neuvottelun tavoite. Läpikäydyistä, sovitusta asioista tulee tehdä aina kirjallinen muistio. Sillä varmistetaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät sovitut asiat samalla tavalla. (Pasonen ym. 2000, 74 - 76.)

3.5 Toteutus- ja seurantavaihe

Haltuunotto

Toteutusvaihe on yrityskaupassa operatiivista toimintaa. Toimeenpanovaiheessa mukana olleet asianosaiset ymmärtävät ja huomaavat tehtyjen päätösten todelliset vaikutukset. Avoin ja nopeasti tehty, hienotunteinen tiedottaminen nousee erittäin tärkeään rooliin sekä ulkopuolisten että mahdollisten työntekijöiden näkökulmista katsottuna. Rungas keskustelu auttaa myös jännitteiden purkamisessa sekä jatkajan että luopujan perhepiireissä, sillä omaisuusjärjestelyt aiheuttavat aina vaihteluita tunnepuolellakin. (Rissanen 2006, 427.)

Seurantavaiheessa tehdyn yrityskaupan ja siihen liittyvien toimien vaikutuksia tarkkaillaan. Miten muutokset ovat vaikuttaneet luopujaan, jatkajaan, yritykseen, asiakkaisiin, henkilöstöön ja perhepiiriin. Tarkastelun alla voi olla myös mm. verotuksen toteutuminen, onko se vastannut ennakkoratkaisuja jne. (Rissanen 2006, 428.)

Nimen vaihtamisen harkitseminen omistajaa vaihtaneelle yritykselle voi olla vaikeaa. Pidetäänkö vanha vai keksitäänkö uusi? Ostetun yrityksen nimi kertoo yrityksen historiasta, markkina-asemasta ja myös henkilökunta on samais- tunut siihen. Yrityksen nimi voi myös olla voimakkaasti luopujaomistajaan personoitunut sekä hyvässä että pahassa. Nimen muutos itsessään on moni- vaikutteinen tapahtuma, mm. kaikki markkinointimateriaali, käyntikortit ja kon- taktitiedot pitää muuttaa. Toisaalta uuden nimen käyttöönotto voi olla yritykselle myös mahdollisuus. Uuden nimen lanseerauksesta voidaan tehdä ”tapahtuma”, jossa yrityksen visio ja strategia viestitään yhtä aikaa henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Erkkilä 2001, 131.)

Varsinainen henkilöstöön liittyvä toiminta alkaa välittömästi kaupan vahvistut- tua. Keskeisimmät asiat ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Ostajan pitää olla valmis ottamaan vastaan kaikki työntekijät, vastaamaan palkanmaksusta, eläkkeistä jne. Jos yrityksessä on pitkään jo tiedetty sen olevan myynnissä, kasvaa riski, että yritys menettää keskeisiä osajia/osaajan. Toisaalta henki-

löstön suhtautuminen ostajaan voi olla positiivinenkin, jos uuden omistajan koetaan tuovan mukanaan taloudellisia synergioita ja uusia ideoita. Ostajan kannalta kriittisin vaihe omistajanvaihdoksessa on kaupan julkistamisen ja vahvistamisen välinen aika, ja sen jälkeen haltuunoton eteneminen. (Erkkilä 2001, 140.)

Yrityskaupoissa käytetään yleisesti termiä ”ensimmäiset 100 päivää”. tutkimuksissa ja käytännön työssä on huomattu, että juuri noin 100 päivää on aika, jonka organisaatiossa toimivat ihmiset kestävät epävarmuutta. Tämän ajan sisällä pitäisi toiminnan päälinjat olla määriteltyinä; henkilöstö, yhteistyökumppanit ja asiakkaat saada vakuuttuneiksi yrityskaupan positiivisiin vaikutuksiin, sitoutumaan visioon ja strategiaan sekä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin. Mitä kauemmin tarkoitukseton siirtymäaika omistajanvaihdoksessa kestää, sitä suuremmaksi kasvaa riski, että yrityksen avainhenkilöt lähtevät, ja voidaan menettää asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Erkkilä 2001, 144.)

Haltuunottovaiheessa henkilöstö saattaa ryhtyä vetoamaan aiemman omistajan arvoihin, toimintamalleihin ja -tapoihin yrityksessä. Yleensä tämä tapahtuu vasta muutama kuukausi kaupan vahvistumisen jälkeen. Ostetun yrityksen sisällä voi olla suurempaakin vastustusta kuin entinen omistaja on antanut ymmärtää. Asenteiden muutostyössä on hyvä ottaa huomioon vallitseva yrityskulttuuri. Pitää pyrkiä luomaan yhteishenkeä, kääntää ajatukset aktiivisesti kohti uusia yhteisiä haasteita ja ruveta luomaan uutta yhteistä yrityskulttuuria, jolloin henkilöstössä alkaa kytämään tunne, että omistajanvaihdos on kaikesta mahdollisesta stressistä ja epävarmuudesta huolimatta hyvä asia. (Erkkilä 2001, 184 - 186.)

3.6 Onnistunut omistajanvaihdos

Hyvin valmisteltu ja huolellisesti suunniteltu

Onnistuneeseen omistajanvaihdokseen valmistautuminen aloitetaan ajoissa ja se suunnitellaan hyvin. Myyjän ja ostajan on syytä valita heti alkuun kummallekin oma luotettava ja ammattimaisesti toimiva omistajanvaihdosasiantuntija, jolla on käytettävänänsä osaava ja riittävän laaja yhteistyöverkosto. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006. 11 - 12)

Omistajanvaihdoksen jälkeen ostaja on varmempi valinnastaan, jos ostettava yritys on vaihtoehto usean joukosta. Neuvottelu eri kohteiden kanssa auttaa selkeyttämään omaa näkemystä ja helpottaa tekemään tarvittavia ratkaisuja. Prosessin kuluessa myös rahoittajilla ja asiantuntijoilla on mahdollisuus tutustua ostajaan ja hänen tavoitteisiinsa. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 12)

Onnistuneen yrityskaupan tunnusmerkkejä ovat:

- jatkajan strategiset tavoitteet toteutuvat
- ”henkilöstö puhaltaa yhteen hiileen” mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- omistajanvaihto tuottaa lisäarvoa
- myynti ja tulos ovat kauppaa edeltävällä tasolla tai paranevat
- normaalitoimintaan siirtyminen yrityksessä tapahtuu mahdollisimman nopeasti
- omistajaa vaihtaneessa yrityksessä koetaan, että yrityskauppa on ollut hyvä asia ja että se tuo uusia mahdollisuuksia

Tunnettu sanonta on, että ajatukset ohjaavat toimintaa. Suunnitelmat ovat konkretisoituja ajatuksia. Onnistunut omistajanvaihdos edellyttää monen henkilön yhtäaikaista sitoutumista yhteiseen visioon ja strategiaan tulevasta. Konkreettiset, hyvin tehdyt suunnitelmat poistavat epävarmuutta ja helpottavat tavoitteiden toteutumista. Koska suunnitelmilla on taipumus toteutua – huolellisesti tehtyä yrityskauppaprosessin valmistelua voidaan pitää onnistuneen yrityskaupan perustana. (Erkkilä 2001, 192 - 196.)

4 OSTAJALLE KRIITTISINTÄ YRITYSKAUPASSA – ASIAANTUNTIJAN MIELIPIIDE

Omistajanvaihdoksessa aktiivisesti mukana olevat asiantuntijat eivät työkii-reidensä vuoksi ehtineet mukaan varsinaiseen face-to-face –haastatteluun

tämän päättötyöaikataulun puitteissa, joten heille esitettiin 15.11.2007 köpostitse kaksi kysymystä:

- Mitkä seikat ovat ostajan kannalta kriittisimmät yritysostoprosessissa
- Jos omistajanvaihdosprosessissa jokin menee pieleen, niin mikä on yleisin syy

Kysymyksiin vastasivat Sakari Oikarinen Confidentum Oy:stä, Tapani Kaskela Pirkanmaan Yrittäjistä, Heikki Luukkonen Kokkolanseudun Kehitys Oy:stä ja Arto Nykänen Savon Yrittäjistä.

4.1 Sakari Oikarinen Confidentum Oy

Confidentum Oy:n Oikarisen mielestä yritysostoprosessissa kriittisimmiksi kohoaa ainakin kolme seikkaa. Ensinnäkin ostajan olisi pystyttävä etukäteen päättämään, mitä hän haluaa ostaa. Oikarisen näkökulmasta pelkkä ”renkaitten potkiminen” ei ole hyvä asia. Hintaneuvotteluihin ostajan pitää valmistautua hyvin, koska myyjä voi olla liian dominoiva ja ryhtyä ”kuljettamaan ostajaa” halunsa mukaan. Oikarinen mielestä kriittinen seikka on myös riittävän rahoituksen hankkiminen. Hänestä on tärkeää, että ostaja varaa riittävästi yrityskauppaan rahaa. Ainoastaan ns. ostopohjat eivät riitä, vaan pitää ajatella tulevaisuuttakin ja yritystoiminnan kehittämiseen tarvittavia satsauksia.

Omistajanvaihdoksen pieleen meneminen on Oikarisen kokemuksen mukaan todennäköistä, jos ostaja innostuu kauppooja tehdessään liikaa ja maksaa yrityksestä ylihintaa. Toinen syy pieleen menneeseen vaihdosprosessiin on hänen mielestään se, että sopimukset tehdään liian väljiksi, eikä niiden tekemisessä olla riittävän tarkkoja. Viimeiseksi Oikarinen mainitsee vielä seikan, jossa ostaja ei perehdy riittävästi alaan, eikä ymmärrä yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia tai mahdottomuuksia eli ostaja mahdollisesti ostaisi esim. laskevan alan yrityksen muuttotappiokunnasta.

4.2 Tapani Kaskela Pirkanmaan yrittäjät

Kaskela Pirkanmaan yrittäjistä katsoo, että kaikista kriittisintä/tärkeintä ostajalle on käyttää asiantuntijaa yritysostossa ja varata riittävästi aikaa prosessin läpiviemiseen. Kaskelan mielestä ostajan ei ole välttämätöntä tietää, mitä on

ostamassa, koska vaihtoehtoisia ja sopivia kohteita voi olla mm. osaamisen puolesta monenlaisia ja monelta alalta. Kaskela painottaa vastauksessaan asiantuntijan hyödyntämisen merkitystä ja varoittaa ostamasta yritystä epäilyttäviltä henkilöiltä. Asiantuntijan käytöllä omistajanvaihdosprosessin kuluessa hän katsoo olevan painoarvoa myös rahoittajan silmissä.

Suurimmiksi virheiksi yrityskaupanteossa Kaskela luettelee neljä asiaa: Ensimmäinen virhe voi tapahtua varaston inventaarissa, tavaran epäkuranttiutta voi olla vaikeaa arvioida oikein. Toiseksi seikaksi Kaskela mainitsee sen, että ostaja ei oikeasti tiedä mitä on ostanut, kun tieto perustuu liikaa oletuksiin. Hän viittaa myös Oikarisen mainitsemaan liikaan innostumiseen ja ylihinnan maksamiseen, mutta on sitä mieltä että asiantuntijan käyttö ”kuoletttaa” liian innostuksen ja huolehtii myös riittävän tarkkojen sopimusten laatimisesta. Viimeiseksi asiaksi pieleen menevissä vaihdoksissa Kaskela katsoo syyn, että ostaja ei ole riittävästi selvittänyt markkinoita, eikä ole ennakoimalla hyödyntänyt niiden vaikutusta. Näin hän sanoo olevan erityisesti pienten kauppojen kohdalla.

4.3 Arto Nykänen Savon yrittäjät

Arto Nykänen Savon yrittäjistä on sitä mieltä, että kaikkein kriittisin seikka yritysostoprosessissa on se, ettei yritykselle löydy ostajaa millään keinolla. Lisäksi hän mainitsee, että ostaja voi keskittyä liikaa yrityksessä olevaan omaisuuteen esim. ”konemiehet” koneen väriin ja lisävarusteisiin, eikä ostaja silloin kiinnitä riittävästi huomiota asiakkuuksiin, joista varsinainen yrityskauppahinta pitäisi maksaa.

Nykänen toteaa, että pieleen menee todennäköisesti yrityskauppa, jonka suunnittelu on tehty pienessä piirissä, mahdollisesti jopa yksin, eikä sparraajaa tai asiantuntijaa ei ole käytetty lainkaan. Toinen omistajanvaihdoksen pilaava tekijä ostajan kannalta Nykäsen mielestä on se, että jatkajan ammattitaito ei riitäkään asiakkuuksien hallintaan, vaan jatkaja on liikaa mukana suorittavassa työssä.

4.4 Heikki Luukkonen Kosek Oy

Heikki Luukkonen Kokkolanseudun Kehitys Oy:stä on sitä mieltä, että yritysostoprosessin kriittisin vaihe on se - onko ostajalla riittävästi halua ostaa yritys ja ryhtyä yrittäjäksi. Vasta "haluamisen" jälkeen Luukkosen mielestä tulevat tekijät kuten liiketoiminnan tekemähdollisuus yleensä, tulevaisuuden kannattavuus näkymät, rahakysymykset ja osaaminen tms.

Luukkonen mainitsee yrityksen ostoprosessin yleisimmäksi pieleen menemisen syyksi sen, että ostaja ostaa itselleen väärän liiketoiminnan. Ja mikäli väärään liiketoimintaan yhdistetään vielä liian kova hinta ja huonot sopimukset, Luukkosen mielestä "katastrofi on väistämätön".

5 KAKSI OMISTAJANVAIHDOSTARINAA JATKAJIEK KERTOMANA

Jatkajakoulun puitteissa järjestettiin lokakuussa 2007 vuorovaikutteinen haastattelu- ja keskustelutilaisuus kahden omistajanvaihdoksen kokeneen jatkajayrittäjän ja jatkajakoululaisten välillä. Tilaisuudessa jatkajakoululaisilla oli mahdollisuus oppia jatkajayrittäjien kertomina heidän omakohtaisista kokemuksistaan yrittäjyydestä ja yrittäjäpolvenvaihdosprosessista, miten kaikki alkoi ja mitä ajatuksia heillä on päällimmäisenä mielessään vielä syksyllä 2007.

5.1 Teollinen yritys

Rakshares Oy, Jarkko Valkonen

Jarkko Valkonen on Tikkakoskella sijaitsevan Rakshares Oy:n toimitusjohtaja. Yritys on perustettu vuonna 1989 ja se myy sekä valmistaa teräsköysituotteita ja nostoapuvälineitä. Suomessa toimii kaikkiaan neljä alan yritystä. Raaka-aine tulee ulkomailta mm. Koreasta. Vuonna 2005 tehty omistajanvaihto sai alkunsa, kun silloinen omistaja kertoi Valkoselle avoimesti yrityksensä myyntiaikeista. Jarkko Valkonen kertoo omistajanvaihdosprosessin alkamisesta seuraavaa:

Yrityksen ostoa harkitessani ajattelin, että minulla pitäisi olla dollisuus opetella perusasiat kunnolla ja pystyä osallistumaan tuotantoon. Mitä pitäisi itse osata, että olisi ammattilainen? Tärkeää oli myös, että myytävä yritys on kannattava.

Ostopäätös syntyi jo viikon kuluttua siitä, kun yritystä tarjottiin minulle myytäväksi. Tämän jälkeen allekirjoitin salassapitosopimuksen ja toimin työntekijänä firmassa kolmen kuukauden ajan. Sitten päätettiin kauppahinnasta, ilman kädenvääntöä.

Koska Valkosella oli ennestään yrittäjätausta, kauppa voitiin rahoittaa osittain entisen yrityksen ”kassasta”. Loppukauppa rahoitettiin pankkilainalla. Finnvera saa jonkin verran kritiikkiä jatkajayrittäjältä, kun lainanhaku meinasi tyssätä yritysanalyysiin. Analyysi antoi ymmärtää, ettei teräsköysialan yrityksellä sellaisenaan ole tulevaisuutta. Valkosen luja usko yrityksen toimintaan ja muiden rahoittajien asenne kuitenkin tällä kertaa pelastivat tilanteen. Siihen, miksi enemmän ostaa vanha kuin perustaa uutta, Valkonen toteaa:

Oli helpompi ostaa toimiva yritys, jonka vielä kaikenlisäksi tunsi. Koska yrityksellä oli jo valmis asiakaskunta, rahoituksenkin saaminen pankista oli helpompaa.

Sopimuspapereista ja muista yritysostoon liittyvistä asioista sai tietoa asiantuntijoilta. Kaupassa myytiin liiketoiminta ja yrityksen nimi. Yrityksen hinta muodostui varastosta ja kalustosta (80 %) sekä nimestä (20 %). Kalusto vaikutti ostopäätökseen siten, kolme tärkeää konetta eivät ole investoinniltaan liian suuret, jos joutuisi ostamaan uudet laitteet tilalle. Kaupanteon jälkeen vielä ilmeni, että varastosta löytyi inventaariossa tavaraa, jota ei tiedetty olevan olemassakaan ja sekin oli itsessään kaupantekoon liittyvä positiivinen yllätys. Kiinteistö jäi entiselle omistajalle ja jatkajayrittäjän toiminta jatkui samoissa tiloissa vuokralaisena. Kritiikkiä kaupanteosta löytyikin ainoastaan vuokrasopimukseen liittyen.

Jälkeenpäin ajateltuna kaupantekohetkellä olisi voinut sopia vuokrasta hivenen pidemmällä tähtäimellä – niillä kun on taipumusta ruveta nousemaan.

Omistajanvaihdoksesta tiedotettiin siten, että ulkopuolelta tulleelle työntekijälle kerrottiin jo alkuvaiheessa yrittäjän vaihtumisesta.

On hyvä, että töissä on joku, joka on ollut jo edellisen yrittäjän aikana. Joku jolta kysyä neuvoa jos sitä tarvitsee.

Valkosella ei ollut aiempaa kokemusta alalta ja terästästä oli aina ollut käsitys, että kaikki siihen liittyvä työ on samankaltaista. Mitään koulutusta alalle ei ole, palkatut työntekijät opetetaan työhön. Siksi kokeneen yrittäjän osaamisella olikin erittäin suuri merkitys. Vanha yrittäjä jäi vuodeksi töihin opastajaksi ja hänelle maksettiin palkkaa. Menettely kuului myös osaksi kaup-
paa.

Vuoden 2007 heinäkuun alusta olen jatkanut omin neuvoin neljän muun työntekijän kanssa ja olen saanut lisää käytännönoppia työn kautta. Hiljaisen tiedon siirtämisellä on suuri merkitys – kaikki ei mene kuten kuvittelisi. Paljon tietoa on mapeissa ja kansioissa ja entisen omistajan päässä.

Yrityksellä ei ole ollut käytössä tietotekniikkaa. Tilaukset ovat vihkoissa, sähköpostissa ja lappusiakin löytyy seiniltä. Varastokirjanpitoa ei ole atk:lla, kaikki tehdään paperille, ”tieto on kortistossa”. Olisi ollut parempi jos tiedot olisi olleet jo valmiiksi tietokoneella, Valkonen toteaa.

*Paperilla olevat tiedot vaikeuttavat käsityksen muodostamista siitä, mitä varastossa vielä on ja kuinka paljon. Voi tulla ikäviä yllätyksiä, joi-
tain mitä tarvittaisiin, puuttuu. Varaston tarkastaminen onkin yksi yrit-
täjän viikonloppuhommista, mutta kaikki pyrkivät seuraamaan mitä va-
rastossa on tai ei ole.*

Työmenetelmien ja seurantaan helpottavien laitteiden kehittämisessä on haas-
tetta, koska varastoon sitoutuu alalla runsaasti pääomaa.

Työpaikan ilmapiiri on rento, kerrotaan vitsejä ja osataan pitää hauskaa. Yri-
tyksen nuorin työntekijä on 27-vuotias. Valkonen käy säännöllisesti työnteki-
jöiden kanssa keskustelua siitä, miten asiat voisi tehdä toisin. Töissä hän
haluaa korostaa vastuun jakamista - hommat ei jää tekemättä, jos omista-
jayrittäjä ei itse ole paikalla. Esimiehenä Valkonen pyrkii olemaan motivoiva ja
palkitseva, mutta jatkuva rahallinen palkitseminen ei hänen mielestään loppu-
pelissä kannata.

*Bonusta on maksettu kaksi kertaa vuodessa. Jos ottaa vastuun työs-
tään, siitä palkitaan. Kyselen pojilta onko ongelmia ja haluan selvittää
mitä haluttaisiin, että olisi toisin. Tehdyt ”sudet” tuodaan julki pelkää-
mättä ja tarkoitus on, että asiakkaille menee ainoastaan priimaa.”*

Valkonen kertoo, että aiemman automaalaamoyrityksensä asiakaskuntaa on
pystytty hyödyntämään myös nykyisessä firmassa. Uusia asiakkaitakin on

tullut lisää 15% siitä huolimatta, että markkinointi on jäänyt vähälle. ”Yrittäjä ei itse ehdi niitä asioita paljoa ajattelemaan”.

Yrityksen tunnettuus ei ole hyvä, paikalliset eivät välttämättä tiedä edes yrityksen olemassaolosta, kun markkinointia ei ole ollut. Myöskään verkostoitumiseen hän ei ole kiinnittänyt erityisemmin huomiota. Nyt kuitenkin yritykselle on saatu oma logo ja uudet kotisivut. Tieto yrityksen tuotteesta leviää hyvin käyttäjien keskuudessa ja puhelinluettelossa ei ole vielä tarvinnut edes numeroa ilmoittaa, sanoo Valkonen. Yrityksen myynti on ollut vuosi vuodelta kasvava.

Hyvää palautetta on tullut tuotteen toimitusajoista ja tyytyväiset asiakkaat puhuvat puolestaan. Kausivaihteluita tuotannossa tai myynnissä ei ole. Tuntuu että tuotetta menee hyvin ja töitä riittää.

Yrityksen nykyiset toimitilat ovat melko lailla riittämättömät, tuotantotila on sokkeloinen.

Tiloissa käyvät asiakkaat ovat tottuneet siihen, ettei kaikki ole ihan viimeisen päälle. Firman kehittämisen suhteen olenkin miettinyt sitä, kasvattaako vai pitääkö pienenä. Aina välillä iskee hulluus, tehdä isompaa, mutta ala on sen verran outo vielä, ettei voi kiirehtiä. Kehittämisaikajatuksia on paljon - uudet tilat, uutta väkeä kenties? Jos olisi aikaa miettiä.

Valkonen kertoo, että tällä hetkellä yritysosto ei ole mielessä, paremminkin oman toiminnan kehittäminen siten, että voisi vallata markkinoita toisilta.

Teemme kilpailijoille alihankintaa ja myymme tavaraa, mutta emme itse osta heiltä. Kilpailijat eivät tule keskenään toimeen, mutta ne kaikki ostavat meiltä.

Tulevaisuuden Valkonen näkeekin hyvänä, eikä ainakaan tällä hetkellä ole mitään estettä sille, ettei oltaisi tulevaisuudessa isompia. Esimerkiksi suoramyyntiä pystyisi paremmin lisäämään, jos toimipaikka olisi Jyväskylässä, koska tuotteen räätälöiminen vaatii useamman tai ainakin yhden perusteellisen kontaktin, että saadaan oikeanlainen tuote aikaiseksi – juuri sellainen mitä asiakas tarvitsee.

Valkosen työpäivät kestävät kahdeksasta kahdeksaan ja viikonloput tehdään paperitöitä.

Normaali työpäivä alkaa tavaraviemisellä, työmaalla katsotaan tulleet laskut, tilaukset ja kahdeksalta puhelimen ääreen. Jos ei ole tarjouk-

sen tekemistä, menen tuotantoon mukaan. Välillä paperihommia, rahtikirjoja ja lähetteitä sitten taas tuotannonhommia. Paperipuolen hommat ei ole omia vahvuuksia, välillä tulee hetkiä että on ihan pihalla.

Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu, samoin palkanlaskenta. Valkonen itse tekee laskut ja vaimo hoitaa laskuttamisen. Paperitöiden lisäksi vaimo työskentelee tarvittaessa myös tuotannossa. Yrityksen toiminnassa tiiviisti mukana olevasta vaimosta löytyykin paras kuulija sekä hyvässä että pahassa.

Päätös uudelleen yrittäjäksi lähtemisestä ei ollut Valkoselle vaikea, eikä ratkaisua ole tarvinnut katua. Valkoselle itselleen on tärkeää, että tuotetta itsensä ei ole hankala työstää ja hän pystyy siten itse osallistumaan myös tuotteen tekemiseen.

Itsestä tuntuu, että on nyt parhaassa työiässä, kun on 40-vuotias. Hallitukseen kuuluu minä ja vaimo, itse omistan 100%. Kaverit ovat ihmetelleet alavalintaa, tuttavat ja sukulaiset lähinnä kannustaa. Yrittämisen aikana lapsuudenkaverit ja muut kaverit on vähentyneet, mutta on tullut uusia kavereita yrittäjyyden parista. Ystäville pitäisi olla aikaa enemmän. Uuden opetteleminen aiheuttaa sen, ettei vapaa-aikaa juuri ole. Kaikesta huolimatta, jos vain mahdollista, jatkan yrittäjänä eläkkeelle asti.

(Jarkko Valkonen 5.10.2007)

5.2 Palvelualan yritys

Tilitoimisto Tuula Paananen Oy, Nina Ollila

Tilitoimisto Tuula Paananen Oy:n yrittäjänvaihdos tapahtui viisi vuotta sitten. Tilitoimisto on yli kaksikymmentävuotias ja ostettaessa voimakkaasti perustajaansa henkilöitynyt. Alkuvaiheessa yritys oli vielä pieni, tilitoimistossa työskenteli Ollilan lisäksi kolme työntekijää.

Nina Ollila kertoo oman yrittäjänuransa alkuvaiheista seuraavaa:

Ekonomiksi valmistumisen kynnyksellä Keski-suomalaisessa oli juttu, että vielä yliopistossa kirjoilla olevat opiskelijat saavat paremmin töitä kuin jo valmistuneet maisterit, joten ryhdyin miettimään vaihtoehtoja tulevaisuuttani ajatellen jo lopputyötä tehdessäni. Minulla oli aina ollut jonkinlainen hinku yrittäjäksi, mutten tiennyt vaan minkä alan. Tilitoimistoala oli kiinnostanut minua aiemminkin ja laskentatoimen parissa työskentely tuntui luontevalta. Tapasin omistajanvaihdoksiin erikoistu-

neen TE-keskuksen Sakari Oikarisen ja kysyin mistä mahtaisi löytää myytävänä olevia yrityksiä. Lopulta hänen rohkaisemanaan laitoin ilmoituksen lehteen yrityksen ostohalustani. Tuula Paananen vastasi ilmoitukseen ja puolitoista kuukautta tapahtuman jälkeen olin jo yrittäjä. Koulutusta oli tarpeeksi ja työkokemustakin minulla oli jonkin verran, ja pelottavinta olikin omilla jaloillaan seisominen - olla yhtäkkiä pois turvallisesta työntekijän roolista.

Ostamaansa yritykseen Ollila meni nöyränä ja uuden oppimisesta kiinnostuneena. Luopujayrittäjä jäi töihin toimistoon:

Alustavasti sovimme kahden vuoden siirtymäajasta. Olimme kuin mestari ja kisälli, vaikka olinkin jo ostanut yrityksen itselleni. Välien säilyttäminen luopujaan on erittäin tärkeää, muutamassa vuodessa kaikkea ei ehdi omaksumaan minkä joku muu on omaksunut useiden vuosien tai jopa vuosikymmenien varrella.

Työntekijöille Ollila ja Paananen kertoivat, että Paanaselle on tullut uusi yhtiökumppani työtä jakamaan. Siten kukaan työntekijöistä ei osannut turhaan pelätä muutoksia. Työntekijöille vakuutettiin, että työpaikat säilyisivät. Suurin osa asiakkaistakaan ei reagoinut lainkaan omistajanvaihdoksesta kertovaan tiedotuskirjeeseen. Yksikään asiakas ei karannut vaihdoksen myötä, kun viestintä hoidettiin oikealla tavalla.

Alkuvaihe oli huopatossuilla kävelemistä. Periaatteena oli, ettei heiluttettu laivaa. Nöyryys työtä ja työkavereita kohtaan auttaa tiedon saamisessa ja hyödyntämisessä. Kaikkia kohtaan pitää olla nöyrä, mukana on usein paljon kokeneempia ihmisiä kuin itse olet. Imin itseeni tietoa yrityksen toimintatavoista ja asiakkaista. Omaksuin hiljaista tietoa ja olin oppivana osapuolena, vaikka olinkin johtaja.

Ollila jakaa vastuuta, mutta yritystä koskevat päätökset hän pitää itsellään. Tärkeimmät ja isoimmat asiat tilitoimistossa sovitaan yhdessä, pienistä asiakaspalveluun liittyvistä asioista voi työntekijä vastata itse. Pitää miettiä minkälaisia töitä voidaan ottaa vastaan, osataanko asia todella, Ollila sanoo. ”Yritystä itseään koskevat asiat on minun asioitani ja konkreettinen työ on meidän yhteistä asiaa.”

Muutos työntekijästä yrittäjäksi on suuri - pitää olla esimerkkinä muille. Voisi olla hyvä peilata omia esimieskokemuksia omaan käytökseensä johtajana. Uuden yrittäjän sisään astumiseen kannattaa kiinnittää huomiota, miten henkilökunnalle tiedotetaan tilanteen kehittymisestä. Hyvä työilmapiiri heijastuu työntekoon ja sen huomaavat myös asiakkaat.

Ollilan mielestä yrittäjän on ensisijaisen tärkeää miettiä mistä ja miten rahaa tulee taloon, katetta pitää aina päätöksiä tehdessä ajatella.

Kaksi vuotta olin työkaveri, mutta pidin samalla taloutta hyvin silmällä. Pitää miettiä tarkkaan ne asiat mitä haluaa seurata, mitkä ovat ratkai-sevia, tuottavia tekijöitä. Kenenkään selän takana en kuitenkaan ollut kurkkimassa, aikuisten ihmisten työn tekemisen seuraamiseen ei pitäisi joutua työyhteisössä uhraamaan aikaa. Minä ryhdyin seuraamaan asiakastyytyväisyyttä ja laskutusta per henkilö. Tiesin, että jos niistä jompikumpi mättää, se aiheuttaa syytä muutokseen.

Parin vuoden kuluttua Tuula Paananen Oy:n oston jälkeen Ollila teki uuden yritysosaston, jonka mukana tilitoimisto sai neljä uutta työntekijää.

Johtaminen on vieläkin marginaalista, mutta nyt olisi korkea aika keskittyä siihen enemmän. Jatkossa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota yrityksen kehittämiseen ja johtamiseen ja jättää operatiivisen työn tekeminen omalla kohdalla vähemmälle. Kertarysäyksellä ei kannata kaikkea muuttaa, vaan muutokset tehdään liiketoiminnan ehdoilla. Eri-laiset koulutukset ismeineen liian lyhyessä ajassa voivat polttaa henkilökunnan loppuun. Varsinaiselle työnteolle täytyy olla aikaa.

Ollila kertoo, että tilitoimiston johtamistyö on keskustelevalta. Tällä hetkellä toimistossa työskentelee 8-9 henkilöä.

Esimiestyöskentelyyn ei kannata käyttää olennaisesti aikaa, jos työntekijöitä on vain noin 5. Tällä hetkellä olisi jo mukava kaivaa esiin vanhat opintokirjat esiin tai mennä mukaan koulutukseen, josta saisi keinoja esimiestyöskentelyyn. Omien heikkojen puolien myöntäminen on hankalaa. Pitää varautua asennemuutokseen.

Ollila sanoo myös, että henkilökunnan kannustejärjestelmiä suunniteltaessa kannattaa miettiä niiden vaikutuksia ja että tärkeintä hänen mielestään on kuitenkin muistaa koko ajan, että jokaisen työntekijän työpanos on arvokas.

Työpäivästään Ollila kertoo:

Olen mukana operatiivisessa työssä ainakin toistaiseksi. Päivä koostuu suurimmaksi osaksi normaalista työnteosta. Päivä alkaa sähköpostin lukemisella ja mahdollisesti asiakkaiden tapaamisista. Työpäivät tahtovat venyä aika pitkiksi.

Aamulla töihin lähteminen on mukavaa, koska Ollila pitää työstään. Hommasa pitää viihtyä, jos aikoo alan yrittäjäksi.

On todella hienoa seurata syntyvää yritystä ja sen kasvua. Yleensä autan itse yrityksen alkuun, mutta myöhemmin kirjanpito siirretään toi-

selle työntekijälle. Kaikista tärkeimmistä asioista asiakas voi vielä keskustella minunkin kanssani.

Tilitoimiston työ on syklistä, eli tammi-kesäkuussa, jolloin on tilinpäätösaika, on paljon työtä. Viikonloppuisin Ollila on töissä vain kiireellisistä syistä esim. välitilinpäätöksien takia. Hän haluaa muistuttaa, että oman työtaakan jakaminen on tärkeää.

Uutta yritystä ostettaessa yrityksen maine kannattaa aina tarkistaa kollegojen ja asiakkaiden keskuudessa, erityisesti silloin kun luotettavuus, kuten tilitoimistoalalla, on ratkaiseva tekijä, Ollila painottaa.

Olen Laukaan ja Leppäveden yrittäjäyhdistyksissä mukana, siellä tapaan muita yrittäjiä. Sieltä saan tärkeää yrityksiä ja yritystoimintaa koskevaa tietoutta sekä uusia asiakkaita. Siellä opitaan tuntemaan toiset alueen yrittäjät ja saadaan arvokasta vertaistukea.

Tilitoimistoalalla ei perinteinen markkinointi Ollilan mielestä pure, mutta paikallislehdissä Tuula Paananen Oy:llä on ollut perinteisesti yhteystietoilmoituksia.

Parasta on henkilökohtainen näkyvyys ja olemassa olevien asiakkaiden hyvä palvelu. Saatan esimerkiksi kysäistä uudelta asiakkaalta itseltään, mistä kuulit meidän tilitoimistosta. Tyytyväiset asiakkaat ovat parhaita markkinoijia.

Ollila ei ole halunnut muuttaa tilitoimiston nimeä muun muassa yrityksen hyvän maineen vuoksi. Tuula Paananen Oy on voimakkaasti henkilöitynyt yrityksen nimi – Paananen henkilönä on itse pidetty, tunnettu ja arvostettu Laukaassa – siksi nimen vaihtaminen ei olisi ollut järkevää. Nimi itsessään on brändi ja se sopii hyvin tilitoimiston arvoihin. ”Vaikka tuttu nimi houkuttelisi uuden asiakkaan meille, otan kuitenkin itse ensisijaisesti uudet asiakkaat palveltavakseni”, Ollila sanoo.

Tilitoimisto Tuula Paananen Oy:n hallitukseen kuulu tällä hetkellä ainoastaan omistajayrittäjä itse.

Pienistä osakeyhtiöistä suurimassa osassa hallitus istuu kaksi kertaa vuodessa aiheena voitonjako ja yhtiöjärjestys, siksi mielestäni hallitusta ei kannata istuttaa monilukuisena. Esimerkiksi puolisoa, joka ei ole mukana yrityksessä, ei mielestäni kannata ottaa mukaan hallitukseen. Yrittäjyyden määritelmä on eri instansseissa erilainen, joten puoliso hallituksen jäsenenä voidaan laskea yrittäjäksi. Tällöin puoliso saattaa jäädä esim. työttömyysturvan ulkopuolelle pahimmassa tapauksessa työttömäksi jäätyään.

Ollila antaa vielä lopuksi eväitä jatkajayrittäjyydestä tai yleensä yrittäjyydestä haaveileville:

Nyt jälkiviisaana voin sanoa, että oman tutorin tai kummin hankkiminen olisi kuitenkin tosi tärkeää. Silloin olisi joku jonka kanssa peilata yrittäjyyteen liittyviä asioita. Suosittelen ajatusten vaihtoon ja tukemiseen ulkopuolisen yrittäjän olkapään hankkimista – luopuja on jo paineistaan päässyt, ja ehkä ymmärtämystä saa enemmän kummi- tai mentoryrittäjältä. Ajan kuluessa yrittäjä ei ehkä enää näe oman yrityksensä puutteita tai kehittämiskohteita, jolloin ulkopuolisen yrittäjän näkemykset avaavat uusia uria ajatuksille.

(Nina Ollilla 5.10.2007)

6 OMISTAJANVAIHDOS ON VAATIVA PROSESSI ALUSTA LOPPUUN

Opinnäytetyössä osa-alueisiin pilkottu omistajanvaihdosprosessin tarkastelu useine siihen sisältyvine eri vaiheineen vahvisti kirjoittajan näkemystä siitä, että pk-yrityksen elinkaaren yksi haastavimmista ja kriittisimmistä vaiheista on omistajanvaihdos ja että se on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen ja räätälöintiä vaativa tapahtuma.

Opinnäytetyön tavoitteeksi määritelty ymmärryksen lisääminen yrityksen omistajanvaihdoksen eri vaiheiden merkityksestä vahvistui myös. Koko prosessi on täynnä muuttujia alkaen siitä, minkälaisia ovat yrityskaupan osapuolet, luopuja ja jatkaja, ja minkälaiset ovat heidän henkilökohtaiset valmiutensa omistajanvaihdokseen. Yhtenä tärkeänä muuttujana on lisäksi yritys itsessään ja kaikki mitä se pitää sisällään. Omistajanvaihdosprosessiin osallistuu useimmiten myös ulkopuolinen omistajanvaihdosasiantuntija ja ainakin rahoitusyhtiön edustaja, joten prosessi vaatii pitkäjänteistä, luottamuksellista ja saumatonta yhteistyötä usean eri osapuolen välillä koko prosessin keston ajan.

6.1 Onnistunut vaihdosprosessi on monen tekijän summa

Omistajanvaihdosprosessin käynnistymisen ja hyvän lopputuloksen kannalta on tärkeää että luopuja pystyy päättämään yrityksestä luopumisestaan oikeaan aikaan - silloin kun yrityksessä on vielä jotain myytävää. Oikea hetki luo-

pua yrityksestään on sellainen, kun yritys on vielä tuloksetkokunnossa ja kilpailukykyinen. Väärä hetki on sellainen, kun luopuja on jo luopunut yrityksen kehittämisestä ja yritys ei ole enää ”iskussa” ts. valmius vastata markkinoiden haasteisiin on heikentynyt.

Yritystoimintaa ylläpidettäessä olisi aina kirjoittajan mielestä hyvä pitää kirkaana mielessä ajatus: pidän yritykseni jatkuvasti myyntikunnossa – ydintoiminnan ulkopuolista omaisuutta ei päättömästi kerrytetä yritykseen, huolehditaan että corporate governance - hyvä hallinnointitapa toteutuu arkirutiineissa ja että yrityksen toimintaa voi ylpeänä esitellä kenelle tahansa ja milloin vain, jos niin halutaan.

Jatkajayrittäjän ominaisuuksiin kuuluu ymmärtää yrittäjyyden tuomat vastuut ja sisäistää se, että yksin ei tarvitse eikä kannata yrittää. Yrittäjyyttä harkitessaan ostaja joutuu tosissaan pohtimaan oman persoonansa ja osaamisensa sopivuutta kohdeyritykseen. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi jatkaja joutuu miettimään onko hänellä riittävästi taloudellisia edellytyksiä ostaa yritys, johtaa sitä kannattavasti ja hankkia sen avulla toimeentuloa. Matkan varrella on osattava myös jatkuvasti kehittää itseään ja yritystä, käyttää monipuolista yhteistyöverkostoa ja hyödyntää asiantuntija-apua.

Luotettavan asiantuntijan käyttö on välttämätöntä omistajanvaihdosprosessin riskittömämmän ja jouhevamman etenemisen kannalta. Itselle mieluisa asiantuntija kannattaa valita jo prosessin käynnistymisvaiheessa. Osaavaa asiantuntijaa tulee käyttää ainakin due diligence -arvioinnin laatimisessa, yrityksen arvonnäärityksessä ja rahoitusvaihtoehtojen kartoittamisessa sekä sopimusten laadinnassa. Verotuksellisiin kysymyksiin parhaita vastaajia ovat verohallinnon omat asiantuntijat ja verottajalta saatavien sitovien ennakkoratkaisujen käyttö on ehdottomasti suositeltavaa.

Omistajuudensiirtotapoja on onneksi olemassa useampi vaihtoehto. Vaiheittainen omistajuuden siirto on yritysoston rahoituksen kannalta helpottava tekijä, mutta erityinen painoarvo sillä on myös hiljaisen tiedon siirtymisen ja muiden yritykseen liittyvien ”aineettomien arvojen” hyödyntämisen kannalta. Siksi kirjoittajaa kiehtoikin ehdottomasti eniten toimintamalli, jossa yrittäjänvaihdos tehdään pikkuhiljaa ”mestari-kisällimäissä” tunnelmissa. Pikkuhiljaa

tapahtuneen omistajanvaihdosprosessin hyödyt on hyvinkin todettavissa opinnäytetyön esimerkkeinä olevissa molemmissa jatkajayrittäjätarinoissa.

Vaiheittain tapahtuvassa omistajanvaihdoksessa osaamista ja hiljaista tietoa siirtyy luopujalta jatkajalle koko omistajuuden siirtoprosessin ajan. Erityisen paljon hiljaisen tiedon siirtymisellä on merkitystä silloin, jos yrityksen liiketoiminta-alue on jatkajalle vieras. Vaiheittaisen omistajansiirron järjestelystä hyötyvät myös asiakkaat ja sidosryhmät, varsinkin jos yritys on voimakkaasti personoitunut luopujayrittäjään. Ilman kertarysäystä tapahtuvat omistajansiirto voi olla myös henkilökunnalle mieluisampi vaihtoehto, silloin jatkaja opitaan rauhassa tuntemaan ja turha pelkotilat voidaan välttää tutustumalla.

6.2 Koulujen yrittäjyyskasvatus

Kouluopetuksessa ei ole merkittävää havaintoa yrittäjyyteen kannustamisesta kuin vasta ammattikoulussa tai korkeakoulutasolla. Koska merkit lapsen persoonallisuudesta ja temperamentista näkyvät selkeästi pienelläkin lapsella, voisi koulutuksessa jo aiemmin ohjata ja kannustaa yrittäjän ominaisuuksin varustettuja yksilöitä ja persoonia yrittäjäopintojen pariin, jo pelkästään sen perusteella minkälaisia he ihmisinä ovat.

Suomalaisia pitäisi enemmän jo pienestä pitäen kannustaa yrittämiseen ja auttaa yrittämisessä tarvittavien omien vahvuuksien löytämisessä. Mutta näin ei ikävä kyllä ole, vaan peruskoulussa edelleen koulutetaan hyviä ja tunnollisia työntekijöitä - ei yrittäjiä. Vasta ammattikorkeakoulussa aloitettava, jonkinlaisen painoarvon saavuttanut yrittäjyyskasvatus/-koulutus alkaa turhan myöhään yrittäjämyönteistä yhteiskuntaa kehitettäessä.

Ammattikorkeakoulu kasvattaa yrittäjiä

Meillä Keski-Suomessa on KTM:n vuonna 2005 rahoittaman tutkimuksen (opinnäytteen sivut 7 – 10) mukaan omistajanvaihdosprosessia tukeva ilmapii-ri. Tutkimuksessa ammattikorkeakoulujen rooli nostettiin omistajuudenvaihdosprosessien tukemistyössä korkealle tasolle. Todettiin, että ammattikorkeakoulujen tehtäväkentässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia muutaman viime vuoden aikana: *”Ammattikorkeakoulut ovat muuntuneet koulutusorgani-*

saatioista tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan kautta alueen strategisiksi kehittäjiksi.”

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on vastannut haasteeseen aloittamalla mm. joulukuussa 2006 jatkajakoulun ja järjestämällä matching-tilaisuuksia oman katon alla. Lisäksi JAMK on toimijana Kauppakota omistajanvaihdospalvelussa, joka toimii internetissä. Lisäksi yksi tutkimuksen välitavoitteista vuosille 2005 - 2007 on ollut saada yrittäjyyskasvatus ammattikorkeakoulutasolla arkiaksi asiaksi, tarkoittaen sitä, että jokaisella opiskelijalla on mahdollisuus lähteä yrittäjäksi opiskelun aikana tai valmistumisen jälkeen.

Toistaiseksi omistajapolvenvaihdoksia tukevan toiminnan tuloksellisuus näyttää kuitenkin olevan heikohkoa. KTM:n tutkimuksessa esille nousi eri toimijoiden väliset näkemuserot siitä, onko yrittäjäpolvenvaihdosta olevaa strategiaa olemassa ja kuka toimintaa johtaa tai tarvitseeko sitä johtaa lainkaan. Juuri nämä mainitut näkemuserot voivat olla syynä yrittäjäpolvenvaihdos toimenpiteiden tuloksettomuuteen (ks. kuvio 1. sivu 8). Kaikki merkit kuitenkin viittaavat siihen, että ammattikorkeakoulu todella pyrkii tukemaan yrittäjyyttä. Ammattikorkeakouluvetoisesti kehitettävän liiketoimintaosaamisen keskuksen perustaminen mahdollistaisi useamman toimijan ja palvelun keskittämisen saman katon alle. Tiiviimpi yhteistyö yrittäjien ja opiskelijoiden välillä sekä keskuksen mahdollisesti tuottamat tutkimus- ja koulutuspalvelut edistäisivät loistavasti yrittäjäosaamisen siirtämistä.

6.3 Kehittämistä tuleviksi vuoksiksi riittää

Tarpeeksi ajoissa aloitettu omistajanvaihdokseen valmistautuminen ja perusteellinen suunnittelu takaavat omistajaa vaihtavalle yritykselle hallitusti hoidetun siirtymäajan ja menestyksekkään jatkon. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri koko prosessin läpi helpottaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamista. Yrityskaupan tekeminen olisin varmasti huomattavasti helpompia ratkaisua tehdä, jos osapuolet tunsivat toisensa joko ennestään tai sitten oppisivat tuntemaan - jopa ystäväystyisivät – prosessin aikana.

Yrittäjäpolvenvaihdosten tärkeys korostuu koko Suomessa tulevan kymmenen vuoden aikana. Kirjoittaja jäi miettimään, miten olemme tällä hetkellä vastaa-

massa haasteeseen. Mieleen tulivat lopuksi seuraavat kysymykset, joihin vastauksia voisi hakea vaikka tulevien opinnäytteiden muodossa:

- Miten toimivat omistajanvaihdosprosessien tuottamiseksi rakennetut yhteistyöverkot tänä päivänä?
- Kuinka tuloksellisia ovat nykyisin yrittäjäpolvenvaihdostoimenpiteet?
- Miten toteutuneet siirtoprosessit ovat onnistuneet?
- Ovatko yrittäjäpolven vaihdosprosessit vakiintuneet?
- Onko yrittäjäyyskasvatus ammattikorkeakoululla arkipäivää ja miten se näkyy?
- Kuinka tuloksellista on ollut jatkajakoulutus?
- Millä tavoin koulujärjestelmämme tukee yrittäjyyttä?
- Miten suomalainen yhteiskunta tukee yrittäjyyttä ja yrittäjäksi ryhtymistä?
- Minkälainen valmius/tahtotila tämän päivän amk-opiskelijalla on ryhtyä yrittäjäksi?

LÄHTEET

Erkkilä, K.K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Finnvera. 2007. Rahoitus ja vakuussuunnittelu. [Viitattu 10.11.2007].
[Http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1006](http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1006)

Kallunki, J.-P & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaskela T. 2007. Omistajanvaihdosasiantuntija, Pirkanmaan Yrittäjät. Sähköpostihaastattelu 15.11.2007.

Kauppalehti. STT. 2007. Krista Keränen. Artikkel: Luopuva ja jatkaja yrittäjä eivät aina kohtaa. 4.7.2007, 7.

Kuvaja S., Saurio S. & Kortelainen S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjävaihdoksen edistämässä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. [Viitattu 17.11.2007].
[Http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/7CB8722249053615C2256FCC0041DF2E/\\$file/ratu3elo_2005.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/7CB8722249053615C2256FCC0041DF2E/$file/ratu3elo_2005.pdf)

Luukkonen H. 2007. Omistajanvaihdosasiantuntija, Kokkolanseudun Kehitys Oy. Sähköpostihaastattelu 15.11.2007.

Manninen P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Porvoo. Bookwell Oy.

Nykänen A. 2007. Omistajanvaihdosasiantuntija, Savon Yrittäjät. Sähköpostihaastattelu 15.11.2007.

Oikarinen S. & Saurio S. 2007. Jatkajakoulumateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Oikarinen S. 2007. Omistajanvaihdosasiantuntija, Confidentum Oy. Sähköpostihaastattelu 15.11.2007.

Ollila, N. 2007. Jatkajayrittäjä, Tilitoimisto Tuula Paananen. Haastattelu 5.10.2007.

Pasonen, E., Hiltunen, M. & Turunen, H. 2000. Miten myyn yritykseni. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Rissanen, T. 2006. Yrittäjän käsikirja. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Tiusanen J. 2003. Arvonmäärittämissä käytö ja merkitys yrityskauppatilanteessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Laskentatoimen pro gradu. [Viitattu 6.11.2007].

[Http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v03/G0000263.pdf](http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v03/G0000263.pdf)

Toivonen, V.-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki. Hakapaino.

Valkonen, J. 2007. Jatkajayrittäjä, Raksihares Oy. Haastattelu 5.10.2007.

Verohallituksen ohje. 2004. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallitus 24.6.2004. [Viitattu 20.11.2007].

[Http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3457;811113](http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3457;811113)

Westerholm H. 2007. Pienyrittäjän on kyettävä siirtämään hiljainen tieto eteenpäin. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja 25.5.2007. [Viitattu 5.11.2007.]

[Http://dissertations.jyu.fi/studbusi/9789513928414.pdf](http://dissertations.jyu.fi/studbusi/9789513928414.pdf)

Yrityskaupat.net. Rahoitussopimukset ja vakuusjärjestelyt. 2007. Yrityskaupat.net –sivusto [Viitattu 10.11.2007]. [Http://www.yrityskaupat.net/](http://www.yrityskaupat.net/)

Yrityskauppa.net. Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen. 2006. [Viitattu 5.11.2007]. <http://www.yrityskauppa.net/OV-opas2006.pdf>

Yrityssuomi -sivusto. 2007. Yrittämistä harkitseville. [Viitattu 4.11.2007].

[Http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8780&NodeID=15103](http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8780&NodeID=15103)