



Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama,  
Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen,  
Marko Järvenpää & Erkki Petäjä

## Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen - Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
A. Tutkimuksia 9

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama,  
Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen,  
Marko Järvenpää & Erkki Petäjä

# Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen - Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä

**Seinäjoen ammattikorkeakoulu**  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoki 2012



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

**Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja**  
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

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

**SeAMK julkaisujen myynti:**

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Keskuskatu 34, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-30-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

---

# TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen –Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9, 227 s.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdoksen kokoneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Alatavoitteina oli selvittää, millainen profiili myyjällä ja ostajalla oli, miten omistajanvaihdosprosessi toteutettiin teknisesti, miten omistajanvaihdoksen kokoneet yritykset ovat hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijapalveluja, miten kehittyneitä omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten ohjausjärjestelmät ovat sekä miten niitä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Lisäksi tavoitteena oli arvioida omistajanvaihdoksen kokoneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena. Seurattavien casejen omistajanvaihdokset olivat tapahtuneet 2006–2010 välisenä ajanjaksona, jolloin ensimmäisellä seurantakerralla talvella 2011 vaihdoksista oli ehtinyt kulua aikaa 0,5–5 vuotta. On tärkeä huomioda, että osalla seurattavista casesta oli ehtinyt kulua vain puolisen vuotta aikaa omistajanvaihdoksesta, jolloin kovin suuria kehittämistoimenpiteitä ja liiketoiminnan uudistamista ei välttämättä oltu ehditty toteuttaa. Tutkimushetkellä huomioitiin yrityksen kehittyminen retrospektiivisesti omistajanvaihdoshetkestä lähtien, mutta sekä ostajan että myyjän tilannetta käytiin haastatteluissa läpi jo ennen omistajanvaihdoshetkeäkin. Samoja caseja tullaan seuraamaan tutkijoiden toimesta ainakin vuoteen 2013.

Tutkimuksesta käy ilmi, että useamman kerran ostamista tai yrittäjän uraa aloittava eli ns. sarjayrittäjä on ammattimaisempi ostaja kuin kertaostaja tai ensimmäistä ostostaan tekevä. Ammattiostaja on valmiimpi ottamaan ostamansa liiketoiminnan ja yrityksen haltuun. Hänellä tai heillä on valmiita työkaluja ja järjestelmiä, joiden avulla ryhtyvät vauhdikkaasti laittamaan liiketoimintaa parempaan kuntoon.

**Avainsanat:** omistajanvaihdos, yrityskauppa, sukupolvenvaihdos, kehittäminen, ohjausjärjestelmät, pk-yritys, Etelä-Pohjanmaa

## Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

---

---

# ABSTRACT

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä 2012. Business development after business transfer – A case study of affecting factors in business transfer. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences A. Research reports 9, 227 p.

The main objective of the study is to analyse business development after business transfer. The sub objectives are to study profile of the sellers and seller firms, profile of the buyers and buyer firms, stages of the business transfer process, exploitation of external expertise, stage and development of management control systems (MCS) and financial performance before, during and after business transfer. These issues are studied in the light of following background variables: business transfer type, buyer type and line of business, target firm size and in some cases also the point in time of business transfer.

This is a case study. Data is from business transfers that did take place from 2006 to 2010. Data is collected between late 2010 and early 2011. Time period from business transfer was 0,5 to 5 years. It is important to notice the short time period in some of these cases. Six months is short time to make business renewals. Data from business development was collected retrospective from the point of business transfer up to date. Data from buyers and sellers was collected starting from pre-business transfer stage up to date. The development of the cases in this study will be followed at least until 2013.

According this study experienced buyers (portfolio and serial entrepreneurs) are more professional than first time buyers. Experienced buyer does better job in implementing new management. They have better tools and systems to start business development and business renewal right after business transfer.

**Keywords:** business transfer, mergers and acquisitions, succession, development, management control systems, SME, South Ostrobothnia

## Contact information

Elina Varamäki  
Seinäjoki University of Applied Sciences, Business School  
Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki  
elina.varamaki@seamk.fi

---

---

# Sisällys

## Tiivistelmä

## Abstract

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	11
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	11
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	14
1.3 Keskeiset käsitteet.....	14
1.4 Raportin rakenne.....	17
<b>2 OMISTAJANVAIHDOKSET JA YRITYKSEN KASVU SEKÄ KEHITYMINEN</b> .....	18
2.1 Omistajanvaihdokset aikaisempien tutkimusten mukaan.....	18
2.1.1 Yrityskaupat ja yrityksen kasvu sekä kehittyminen.....	21
2.1.2 Sukupolvenvaihdokset ja yrityksen kasvu sekä kehittyminen.....	25
2.2 Omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittymisen viitekehys.....	28
2.2.1 Yrityksen kasvun viitekehys.....	29
2.2.2 Yrittäjään liittyvät kasvutekijät.....	30
2.2.3 Yritykseen liittyvät kasvutekijät.....	32
2.2.4 Van Teeffelenin ja Meijaardin viitekehukset.....	37
2.2.5 Tutkimuksen viitekehys.....	39
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	41
3.1 Casejen valinta ja esittely.....	41
3.1.1 Omistajanvaihdostietopankin kokoaminen.....	41
3.1.2 Case-valinnan kriteerit.....	44
3.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	46
3.3 Sisällönanalyysi.....	48
<b>4 MYYJÄ-YRITYKSEN JA -YRITTÄJÄN PROFIILI ENNEN OMISTAJANVAIHDOSTA</b> .....	50
4.1 Myyjä-yrityksen ja liiketoiminnan ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.....	50
4.1.1 Myyjä-yrityksen ikä, liikevaihto, henkilöstö ja toimiala.....	50
4.1.2 Riippuvuus omistajasta.....	52

---

4.1.3	Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin.....	53
4.1.4	Kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta.....	53
4.1.5	Omistajanvaihdoksen suunnittelu .....	54
4.1.6	Yhteenveto tuloksista .....	55
4.1.7	Johtopäätökset .....	57
4.2	Myyjä-yrittäjän ominaisuudet.....	57
4.2.1	Myyjä-yrittäjän ikä, koulutus ja kokemus.....	58
4.2.2	Motiivit luopua .....	60
4.2.3	Suhde yritykseen ja jatkajaan .....	62
4.2.4	Myyjän tulevaisuuden näkymät.....	64
4.2.5	Yhteenveto tuloksista .....	65
4.2.6	Johtopäätökset .....	70

## 5 OSTAJA-YRITYKSEN JA –YRITTÄJÄN PROFIILI ENNEN

<b>OMISTAJANVAIHDOSTA.....</b>	<b>71</b>
5.1 Ostaja-yrityksen ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.....	71
5.1.1 Ostaja-yrityksen ikä, liikevaihto ja henkilöstö.....	71
5.1.2 Ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat.....	73
5.1.3 Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin.....	73
5.1.4 Kansainvälistymisaste.....	74
5.1.5 Strategia .....	74
5.1.6 Hallitustyöskentely.....	75
5.1.7 Sijainti .....	76
5.1.8 Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ja ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit.....	76
5.1.9 Yhteenveto tuloksista .....	77
5.1.8 Johtopäätökset .....	79
5.2 Ostaja-yrittäjän ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta .....	80
5.2.1 Ostaja-yrittäjän ikä .....	81
5.2.2 Ostaja-yrittäjän koulutus .....	82
5.2.3 Kokemus johtamisesta ja toimialasta .....	85
5.2.4 Ostaja-yrittäjän suhde edeltäjään.....	87
5.2.5 Ostaja-yrittäjän motiivit ostamiseen ja kasvuhalu.....	89
5.2.6 Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit.....	91
5.2.7 Ostokohteen löytäminen.....	94
5.2.8 Yhteenveto ostaja-yrittäjän ominaisuuksista .....	96
5.2.9 Johtopäätökset .....	102



---

<b>6</b>	<b>OMISTAJANVAIHDOSPROSESSIN TOTEUTUS</b> .....	<b>103</b>
6.1	Omistajanvaihdosprosessin pääkohdat ja kesto .....	103
6.2	Sopimukset.....	105
6.3	Tekninen tapa, muoto ja kaupan kohde.....	106
6.4	Hinnan määräytyminen .....	107
6.5	Maksuehdot ja rahoitus.....	108
6.6	Vakuudet .....	110
6.7	Veroseuraamusten arviointi.....	111
6.8	Ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta .....	112
6.9	Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen .....	113
6.10	Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi.....	114
6.11	Yhteenveto tuloksista .....	114
6.12	Johtopäätökset .....	118
<b>7</b>	<b>ULKOPUOLISTEN ASiantuntijoiden Käyttö</b>	
	<b>OMISTAJANVAIHDOKSISSA</b> .....	<b>120</b>
7.1	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus erilaisissa omistajanvaihdoksissa .....	120
7.1.1	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ja omistajanvaihdoksen tyyppi.....	122
7.1.2	Ostokohde ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa .....	123
7.1.3	Ostajatyypin ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa .....	124
7.2	Omistajanvaihdoksissa käytetty ulkopuolinen asiantuntemus ja sen roolit .....	126
7.2.1	Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve ja asiantuntijatahot.....	128
7.2.2	Ulkopuolisen asiantuntijan rooli omistajanvaihdoksessa .....	130
7.3	Johtopäätökset .....	132
<b>8</b>	<b>LIIKETOIMINNAN KEHITTYMINEN JA UUDISTUMINEN</b>	
	<b>OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN</b> .....	<b>136</b>
8.1	Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan omistajanvaihdoksen jälkeen.....	136
8.1.1	Omistajanvaihdostapa vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen.....	138
8.1.2	Jatkaja/ostajatyypin vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen .....	139
8.1.3	Toimiala vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen .....	140
8.1.4	Yrityksen koko ja omistajanvaihdoksen ajankohta vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen.....	141

---

---

8.2	Liiketoiminnan kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa .....	141
8.3	Liiketoiminnan kehittyminen yrityskauppojen (osakekauppojen) jälkeen .....	146
8.4	Liiketoiminnan kehittyminen liiketoimintakaupan jälkeen.....	152
8.5	Liiketoiminnan kehittyminen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa .....	155
8.6	Merkittävän uudistajan profiili .....	157
8.7	Yhteenveto.....	160
<b>9</b>	<b>OHJAUSJÄRJESTELMÄT OMISTAJANVAIHDOKSESSA .....</b>	<b>163</b>
9.1	Talousseurannan kehittyminen.....	163
9.2	Talousohjauksen ja ohjausjärjestelmien tasot ja kehittäminen .....	167
9.3	Omistajanvaihdoksen vaikutus ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen .....	169
9.4	Ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittyminen .....	172
9.5	Menestyminen .....	178
9.6	Johtopäätökset .....	179
<b>10</b>	<b>CASE-YRITYSTEN TALOUDELLINEN ANALYYSI JA VERTAILU TOIMIALAAN .....</b>	<b>182</b>
10.1	Omistajavaihdoksen merkitys tutkimusten mukaan .....	182
10.2	Taloudellisen analyysin periaate .....	183
10.3	Yhteenveto casejen taloudellisista analyyseistä.....	185
<b>11</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>189</b>
11.1	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	189
11.2	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....	200
11.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	210
<b>LÄHTEET</b> .....		<b>211</b>
<b>LIITTEET</b> .....		<b>223</b>

---

## Kuviot ja taulukot

Taulukko 1.	Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa (Varamäki, Tall, Heikkilä & Tornikoski 2010). .....	13
Taulukko 2.	Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä määritelmiä. ....	15
Taulukko 3.	Tieteellisissä julkaisuissa olleet artikkelit yrityskaupoista, sukupolvenvaihdoksesta ja omistajanvaihdoksista. ....	18
Taulukko 4.	Johtamisen ja yrittäjyyden alan kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa olevat yrityskauppa- ja sukupolvenvaihdosartikkelit kehittymisen tai kasvun näkökulmasta.....	20
Taulukko 5.	Ostavan ja ostettavan yrityksen iän ja koon mahdolliset vaikutukset omistajanvaihdoksen jälkeiseen kasvuun ja kehittymiseen.....	33
Taulukko 6.	Case-yritysten taustat. ....	45
Taulukko 7.	Yhteenveto caseista eri taustojen mukaan. ....	46
Taulukko 8.	Myyjä-yritysten ikä.....	50
Taulukko 9.	Myyjä-yritysten liikevaihto. ....	51
Taulukko 10.	Myyjä-yritysten henkilöstö. ....	51
Taulukko 11.	Ostokohteen toimiala. ....	52
Taulukko 12.	Ostokohteen riippuvuus omistajasta.....	52
Taulukko 13.	Tutkimuksen ja kehittämisen rooli ostokohteina olleissa yrityksissä. ....	53
Taulukko 14.	Ostokohteena olleen yrityksen kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta. ....	54
Taulukko 15.	Omistajanvaihdoksen suunnittelu.....	54
Taulukko 16.	Myyjä-yrityksen/liiketoiminnan keskeiset ominaisuudet ennen omistajan-vaihdosta. ....	55
Taulukko 17.	Myyjä-yrityksen ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.....	56
Taulukko 18.	Myyjä-yrittäjän ikä. ....	58
Taulukko 19.	Myyjä-yrittäjän koulutus. ....	59
Taulukko 20.	Myyjä-yrittäjän kokemus. ....	60
Taulukko 21.	Myyjä-yrittäjän motiivit luopua yrityksestä tai liiketoiminnasta....	61
Taulukko 22.	Myyjä-yrittäjän suhde yritykseen. ....	62
Taulukko 23.	Myyjä-yrittäjän suhde jatkajaan. ....	63
Taulukko 24.	Myyjä-yrittäjän tulevaisuuden näkymät. ....	65
Taulukko 25.	Myyjä-yrittäjän keskeiset ominaisuudet. ....	67
Taulukko 26.	Myyjä-yrittäjän ominaisuudet tapauksittain ennen omistajanvaihdosta.....	69
Taulukko 27.	Ostaja-yrityksen ikä.....	72

---

Taulukko 28.	Ostaja-yritysten liikevaihto.....	72
Taulukko 29.	Ostaja-yritysten henkilöstö. ....	72
Taulukko 30.	Ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat. ....	73
Taulukko 31.	Osaaminen uuden yrityksen/liiketoiminnan kehittämiseen.....	73
Taulukko 32.	Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin. ....	74
Taulukko 33.	Ostaja-yrityksen kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta.....	74
Taulukko 34.	Ostaja-yrityksen strategia ennen omistajanvaihdosta. ....	74
Taulukko 35.	Ostaja-yritysten (ostajatyypin yritys tai tiimi) strategia ennen omistajanvaihdosta ostokohteen koon mukaan.....	75
Taulukko 36.	Ostaja-yrityksen hallitustyöskentely ennen omistajanvaihdosta. .	76
Taulukko 37.	Ostaja-yrityksen ja ostokohteen sijainti.....	76
Taulukko 38.	Ostaja-yritysten ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö. ....	77
Taulukko 39.	Ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit.....	77
Taulukko 40.	Ostaja-yrityksen keskeiset ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.....	78
Taulukko 41.	Ostaja-yrityksen ominaisuudet (omistajanvaihdostapana osake- tai liiketoimintakauppa, ostajana yritys). ....	79
Taulukko 42.	Ostaja-yrittäjän ikä.....	81
Taulukko 43.	Ostaja-yrittäjän koulutus.....	83
Taulukko 44.	Ostaja-yrittäjän kokemus johtamisesta ja toimialasta. ....	86
Taulukko 45.	Ostaja-yrittäjän suhde edeltäjään.....	88
Taulukko 46.	Ostaja-yrittäjän motiivit ostamiseen.....	90
Taulukko 47.	Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit. ....	93
Taulukko 48.	Ostokohteen löytyminen.....	95
Taulukko 49.	Ostaja-yrittäjän keskeiset ominaisuudet. ....	98
Taulukko 50.	Ostaja-yrittäjän ominaisuudet tapauksittain. ....	100
Taulukko 51.	Omistajanvaihdosprosessin pääkohdat. ....	103
Taulukko 52.	Omistajanvaihdosprosessin kesto.....	104
Taulukko 53.	Omistajanvaihdosprosessin sopimuksia laatineet asiantuntijat. ...	105
Taulukko 54.	Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen. ....	107
Taulukko 55.	Yrityksen kauppahinnan määräytyminen.....	108
Taulukko 56.	Omistajanvaihdoksen maksuehdot.....	109
Taulukko 57.	Kaupantekohetkellä maksettujen omistajanvaihdosten rahoitus.	110
Taulukko 58.	Vakuudet omistajanvaihdoksissa. ....	110
Taulukko 59.	Vieraan pääoman vakuudet yritysten omistajanvaihdoksissa.....	111

---

Taulukko 60.	Veroseuraamusten arviointi omistajanvaihdoksessa .....	112
Taulukko 61.	Ostajan ja myyjän yhteneväiset näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta .....	113
Taulukko 62.	Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen .....	113
Taulukko 63.	Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi .....	114
Taulukko 64.	Omistajanvaihdosprosessin toteuttamisen keskeiset ominaisuudet .....	116
Taulukko 65.	Omistajanvaihdosprosessin toteuttaminen .....	117
Taulukko 66.	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus 24:ssä case-tapauksessa .....	121
Taulukko 67.	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus erityyppisissä omistajanvaihdoksissa .....	122
Taulukko 68.	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ostokohteen koon mukaan .....	123
Taulukko 69.	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ostajatyypin mukaan .....	124
Taulukko 70.	Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeet ja asiantuntijatahot omistajanvaihdoksissa .....	127
Taulukko 71.	Keskeisiä ulkopuoliseen asiantuntemuksen tarpeita vaihdos- ja ostajatyypeittäin .....	129
Taulukko 72.	Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan 24:ssä case-tapauksessa .....	137
Taulukko 73.	Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa .....	143
Taulukko 74.	Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa .....	145
Taulukko 75.	Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen sukupolvenvaihdostapauksissa .....	146
Taulukko 76.	Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen yrityskaupoissa (osakekaupoissa) .....	149
Taulukko 77.	Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen yrityskaupoissa (osakekaupoissa) .....	151
Taulukko 78.	Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen yrityskaupoissa (osakekaupoissa) .....	152
Taulukko 79.	Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen liiketoimintakaupoissa .....	153
Taulukko 80.	Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen liiketoimintakaupoissa .....	154
Taulukko 81.	Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoimintakaupoissa .....	155
Taulukko 82.	Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa .....	156

---

Taulukko 83. Talousseurannan ja ohjausjärjestelmien taso. ....	168
Taulukko 84. Omistajanvaihdostavan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.....	169
Taulukko 85. Ostajatyypin vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon. ....	170
Taulukko 86. Toimialan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon. ....	170
Taulukko 87. Yrityskoon vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon. ....	171
Taulukko 88. Omistajanvaihdoksesta kuluneen ajan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.....	171
Taulukko 89. Taustamuuttujien vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.....	172
Taulukko 90. Perinteiden jatkaja ja radikaaliuudistaja ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittämässä. ....	178
Taulukko 91. Yritysten taloudellinen tilanne (%) ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen.....	187
Taulukko 92. Yritysten taloudellisen tilanteen muuttuminen omistajanvaihdoksessa. ....	188
Taulukko 93. Yhteenveto tutkimuksen johtopäätöksistä. ....	209
Kuvio 1. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet. ....	16
Kuvio 2. Yrityksen kasvun viitekehys (Sorama ym. 2009). ....	29
Kuvio 3. Van Teeffelenin (2010) viitekehys omistajanvaihdoksesta. ....	38
Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys.....	40
Kuvio 5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön taustatekijät. ....	133
Kuvio 6. Ohjausjärjestelmien kehittyneisyysaste. ....	164
Kuvio 7. Omistajanvaihdoksen vaikutus ohjausjärjestelmäkokonaisuuteen. ....	177
Kuvio 8. Viitekehys omistajanvaihdoksen (ov) vaikutuksista ohjausjärjestelmiin ja menestymiseen.....	181

---

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksen omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä (esim. Van Teeffelen 2010). Meijaardin (2007) mukaan omistusta vaihtaneet yritykset voittavat uudet perustetut yritykset yritystoiminnan jatkuvuudella, liikevaihdolla, tuotolla, innovatiivisuudella ja työllistämisellä mitattuna. Omistajaa vaihtaneissa yrityksissä on uusia työpaikkoja kolme kertaa enemmän kuin perustetuissa yrityksissä (start-ups). Useiden tutkimusten mukaan pienten yritysten myyjiä ei tueta tai neuvota riittävästi yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvissä kysymyksissä. Yrityksen omistajanvaihdos nähdään yhtenä kolmesta eri vaihtoehdosta ja ne kaksi muuta vaihtoehtoa ovat yritystoiminnan jatkaminen tai lopettaminen.

Hiljattain valmistuneen Euroopan komission surveyn (2010) mukaan noin 450 000 yrityksen omistus vaihtuu joka vuosi Euroopassa. Omistajanvaihdoksen epäonnistuminen uhkaa vuosittain noin 150 000 yritystä, joissa työskentelee 600 000 henkilöä. Kaikkein haavoittuvimpia ovat velkaisten yritysten omistajanvaihdokset. Seuraavaksi kriittisin tekijä on yrityksen ikä tarkoittaen, että alle kolme vuotta vanhat yritykset ovat erityisen haavoittuvia omistajanvaihdosten yhteydessä. Kolmanneksi kriittisin tekijä on yrityksen koko eli pienimmät yritykset ovat haavoittuvimpia samoin kuin toiminimi-tyyppisesti toimivat yritykset, joka tietenkin on sidoksissa myös yrityksen kokoon. Toimialoista rakennusalan yritykset sekä hotelli- ja ravintola-alan yritykset ovat kaikkein haavoittuvimpia. Sen sijaan esimerkiksi ostajatyyppillä ei ollut niin suurta yhteyttä omistajanvaihdoksen epäonnistumiseen. Jonkin verran ”parempia” ostajia olivat kuitenkin toiset yritykset sekä perheenjäsenet kuin työntekijät tai yksittäiset muut henkilöt.

ESR-rahoitteinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua –hanke on vuonna 2010–2012 Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke, jossa yhdistyy kaksi Etelä-Pohjanmaan keskeistä yrittäjyyden edistämisprosessia: kasvuyrittäjyys sekä yritystoiminnan jatkuvuus. Hankkeen taustalla on tarve saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia Etelä-Pohjanmaalla. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen pitäisi saada olennaiseksi osaksi yritysten strategista kehittämistä Etelä-Pohjanmaalla. Tämä tarkoittaa sitä, että toisaalta pitäisi saada liiketoimintakaupat nykyistä vahvemmin ikääntyvien yrittäjien yritysten ja niiden liiketoimintojen kehittämiseen ja toisaalta tuoda liiketoimintakaupat ja yrityskaupat yleensäkin osaksi kaiken ikäisten yrittäjien yritysten strategista kehittämistä. Edelleen meillä on vallalla se käsitys, että yrittäjän tullessa eläkeikään

---

hänen yritykselleen sellaisenaan pitäisi jostain löytyä jatkaja. Etelä-Pohjanmaalla jatkaja on omasta perheestä löytymässä vain noin viidesosalle yrityksistä (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010). Tosiasia on, että tällä hetkellä vain harvalle yritykselle sellaisenaan ostajaa löytyy.

Jotta voisimme jatkossakin olla yrittäjämaakunta, meillä pitää olla sellainen toimiva yrityskehityksen dynamiikka, että uusia innovatiivisia yrityksiä syntyy, yritykset kasvavat, tiensä päähän tulleet toimintamahdollisuuksia vailla olevat yritykset lopettavat toimintansa ja toisaalta yritykset tai sen liiketoiminnan osat vaihtavat omistajaa tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Tärkeä osa tätä yrityskehityksen dynamiikkaa on, että erikokoisilla paikkakunnilla eri puolilla maakuntaa yrityselämän olisi mahdollista pysyä dynaamisena. Viime vuosina huolestuttavan usein ostajat ovat olleet maakunnan ulkopuolisia yrityksiä. Tutkimushankkeen päätavoitteena on rakentaa mallia ja työkaluja, miten omistajanvaihdoksia voidaan nykyistä tehokkaammin hyödyntää osana yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua Etelä-Pohjanmaalla. Toisena päätavoitteena on rakentaa palveluprosessin ideaalimallia tämän prosessin edistämiseksi maakunnassa. Palveluprosessi -mallissa huomioidaan sekä myyjien, ostajien että asiantuntijoiden näkökulma.

Yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten tärkeyttä korostaa myös se, että yli 50-vuotiaiden yrittäjien osuus on Etelä-Pohjanmaalla koko maahan verrattuna keskimääräistä suurempi. Kaikista Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä vähintään 50-vuotiaita on 44 %, kun vastaava luku koko maan yrittäjien keskuudessa on 42 %. Yritysten omistajanvaihdosten määrästä on erilaisia käsityksiä. Tulevat omistajanvaihdokset perustuvat erilaisiin arvioihin, mutta myöskään jo toteutuneiden omistajanvaihdosten tai yrityskauppojen osalta ei ole saatavilla täsmällisiä tietoja, koska mikään tahon ei Suomessa rekisteröi omistajanvaihdoksia aukottomasti. Tuoreessa tutkimuksessa (Laitinen, Varamäki, Tall & Sorama 2011) saatiin elinkeinotoimijoiden avustuksella listattua 185 toteutunutta omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010 välisenä aikana. Taulukossa 1 on tiivistetysti esitetty eri näkökulmista arvioita vuosittaisista omistajanvaihdosmäärästä sekä Etelä-Pohjanmaalla että koko maassa. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) alainen omistajanvaihdosten koordinaatio arvioi omista luvuistaan omistajanvaihdosten määräksi ilman sukupolvenvaihdoksia keskimäärin noin 2 400 omistajanvaihdosta vuodessa seuraavien viiden vuoden aikana. Suomen Yritysvälittäjien liiton arvio omistajanvaihdosmarkkinapotentiaalista on noin 1 500 vuodessa. Oma arviomme yrittäjien ikääntymisestä johtuen yrityskauppariikolle tulevien yritysten määrästä koko maassa jää näiden kahden edellä mainitun arvion väliin. Koko maan osalta arviomme on 1 500–2 200 yritystä vuosittain ja oman maakunnan osalta 60–90 yritystä vuosittain.

---



Taulukko 1. Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa (Varamäki, Tall, Heikkilä &amp; Tornikoski 2010).

Lähde	Selite	Etelä-Pohjanmaa kpl/v	Koko maa kpl/v
Omistajanvaihdos- tutkimus (SeAMK)	Tutkimukseen löydettyjen omista- janvaihdosten määrä 2006–2010	35	
Tilastokeskus	Aloittaneet yritykset 2009	986	31220
Tilastokeskus	Lopettaneet yritykset 2009	819	26073
Suomen Yrittäjät	63 -vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	274	5799
Suomen Yrittäjät	65 -vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	180	4294
PK-yritysbarometri	Sukupolven- tai omistajanvaihdos ajankohtainen vuosittain 5 v. aikana	300	10000
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joissa omistusta on vaihtunut yli 50% v. 2009	43	2427
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joiden toimiala on vaihtunut 2009	53	2041
Finnvera	Rahoittanut omistajanvaihdoksia 2009	37	
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio sukupolven- ja omistajanvaihdoksista		3000
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio omistajanvaihdoksista ilman sukupolvenvaihdoksia		2400
Suomen Yritysvälittäjien liitto	Arvio omistajanvaihdosmarkkina- potentiaalista 2011		1500
Oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisen johdosta yrityskauppamarkki- noille tulossa olevien yritysten määrästä	60–90	1500–2200
Oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisestä johtuvasta omistajanvaihdosten kokonaismäärästä sisältäen su- kupolven- ja omistajanvaihdokset	140–190	3500–4700

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Lisäksi alatavoitteina on selvittää,

- millainen profiili myyjä-yrityksellä sekä -yrittäjällä on
- millainen profiili ostaja-yrityksellä sekä -yrittäjällä on
- miten omistajanvaihdosprosessi toteutettiin teknisesti
- miten omistajanvaihdoksen kokeneet yritykset ovat hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijapalveluja
- miten kehittyneitä omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten ohjausjärjestelmät ovat sekä miten ohjausjärjestelmiä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen
- arvioida omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajanvaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen.

Edellä mainittuja asioita tarkasteltiin tutkimuksessa seuraavien taustamuuttujien valossa: omistajanvaihdostapa, ostajan tyyppi, toimiala, ostokohteen koko sekä joiltain osin myös omistajanvaihdosajankohdan mukaan.

Tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena. Seurattavien casejen omistajanvaihdokset ovat tapahtuneet 2006–2010 välisenä ajanjaksona, jolloin ensimmäisellä seurantakerralla talvella / keväällä 2011 vaihdoksista oli ehtinyt kulua aikaa 0,5–5 vuotta. Tutkimushetkellä huomioidaan yrityksen kehittyminen retrospektiivisesti omistajanvaihdoshetkestä lähtien, mutta sekä ostajan että myyjän tilannetta käydään haastatteluissa läpi jo ennen omistajanvaihdoshetkeäkin. Samoja caseja tullaan seuraamaan tutkijoiden toimesta ainakin vuoteen 2013. Tämän tutkimusraportin tulokset perustuvat kevään 2011 tilanteeseen.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

Omistajanvaihdoskirjallisuudessa, kuten monella muullakin alalla, vilisee useita toisilleen läheisiä käsitteitä ja termejä. Seuraavaan taulukkoon on poimittu keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä. Taulukon jälkeen on tiivistetysti määritelty, mitä tässä työssä näillä eri käsitteillä tarkoitetaan sekä kuvion muodossa hahmoteltu käsitekartta.

---

Taulukko 2. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä määritelmiä.

Käsite	Kirjoittaja	Määritelmä
Omistajanvaihdos	Berent, Uhlaner, Gibcus & Timmermans 2009	Yrityksen omistajanvaihdos on merkittävä omistajuuden vaihdos, ei johtajuuden vaihdos.
	Van Teeffelen 2010	Minkä tahansa yrityksen omistajuuden vaihtuminen toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle olettaen, että samalla turvataan yritystoiminnan jatkuminen ja että omistajanvaihdoksen kohteena on vähintään 50 % liiketoiminnoista tai osakkeista.
	Meijaard 2005	Johtajuuden ja omistuksen siirto osapuolelta toiselle
Yrityskauppa	L 27.5.1992/480. Laki kilpailunrajoituksista.	Määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimista, elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimista, sulautumista sekä sellaisen yhteisyrityksen perustamista, joka huolehtii pysyvästi kaikista itsenäiselle yritykselle kuuluvista tehtävistä.
	Immonen & Lindgren 2009	Järjestely, jossa ostetaan kohdeyrityksen liikeomaisuus (liiketoiminta- eli substanssikauppa) taikka sen osuudet tai osakkeet (omistuskauppa).
Sukupolvenvaihdos	Verohallituksen ohje 2004	Prosessi, jossa omistajajohtoisen yrityksen omistus vaihtuu joko alkuperäisen omistajan elinaikana tai sen jälkeen, ja jossa yritystoiminnan jatkajaksi ryhtyy alkuperäisen omistajan lähisukulainen tai muu henkilö.
	Hautala 2006	Monivaiheinen suunniteltu prosessiksi, jossa luopuja (omistaja-yrittäjä) luovuttaa yrityksensä määräysvallan ja omistajuuden jatkajalle. Jatkajalla tarkoitetaan perheenjäsentä, jolle luovutetaan yrityksen johtajuus ja päätäntävalta.
	Sharma, Christian, Pablo & Chua 2001	Toiminnot ja tapahtumat, jotka johdattavat johtajuuden siirtoon yhdeltä perheenjäseneltä toiselle perheyrietyksessä.
	Varamäki 2007	Prosessi, minkä kautta omistaja-yrittäjä luovuttaa yritystoiminnan määräysvallan ja omistajuuden seuraaville sukupolville tai heidän puolisoilleen perheen sisällä.
	Immonen & Lindgren 2009	Yrityksen omistussuhteiden muutos, jossa yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka voi olla luovuttajan lapsi tai lähisukulainen
Omistusosuuskauppa	L 30.12.1992/1535 Tuloverolaki	Yli puolet yrityksen osakkeista tai osuuksista on muun saannon kuin perinnön tai testamentin vuoksi vaihtanut omistajaa tai yli puolet sen jäsenistä vaihtunut.
	Immonen & Lindgren 2009	Kauppan kohteena on yhtiöosuudet tai osakkeet.
Liiketoimintakauppa	Hannula & Kari 2004	Kauppan kohteena on liiketoiminta varoineen ja velkoineen. Yrityksen omistus pysyy vanhoilla omistajilla.
	Immonen & Lindgren 2009	Kauppan kohteena on yrityksen liiketoiminta ja siihen sitoutunut omaisuus, kuten koneet, laitteet, kalusto, varasto, sopimuskanta, muu vastaava liikeomaisuus ja liikearvo eli goodwill.
	Hietala ym. 2010	Myydään koko liiketoiminta tai yksi liiketoiminnan osakokonaisuuksia, esimerkiksi yrityksen tuotantotoiminta myyntitoimintojen jäädessä myyjälle.
	Honkamäki ym. 2010	Liiketoimintakaupassa voidaan vapaasti valita ne omaisuuserät, jotka halutaan myydä sekä mahdolliset velat, jotka halutaan siirtää liiketoiminnan jatkajan vastuulle. Liiketoimintakauppa voi sisältää myös osakkeita ja kiinteistöjä tai muita varallisuuseriä tai oikeuksia.

Tässä tutkimuksessa käsitteet on määritelty seuraavasti.

#### *Omistajanvaihdos*

Yrityksen omistajanvaihdos voi liittyä omistajuuden vaihtumisen yrityksen laillisessa omistamisessa ja vastuussa tai tiettyyn liiketoimintaan liittyvän taloudellisen määräysvallan ja vastuun omistajuuden vaihtumiseen. Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdosta käytetään yläkäsitteenä perheen ulkopuolisille yrityskaupoille ja perheen sisällä tapahtuville sukupolvenvaihdoksille.

#### *Yrityskauppa*

Tässä tutkimuksessa yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan määräysvallan vaihtumista pois lukien sukupolvenvaihdokset.

#### *Sukupolvenvaihdos*

Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yrityksen omistaja luovuttaa sekä omistuksellisen määräysvallan että johtajuuden yrityksessä yhdelle tai useammalle lapselleen tai näiden yhdelle tai useammalle rintaperilliselle.

#### *Omistusosuuskauppa*

Tässä tutkimuksessa omistusosuuskaupalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet tai osuudet tai osa niistä ja myyjänä on niiden omistaja.

#### *Liiketoimintakauppa*

Tässä tutkimuksessa liiketoimintakaupalla ymmärretään tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen koko liiketoiminta tai osa siitä ja myyjänä on yhtiö.

Yrityskauppoihin, yrityksen omistajanvaihdoksiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvien käsitteiden keskinäisten suhteiden selventämiseksi on laadittu oheinen käsitekartta (Kuvio 1).

Omistajanvaihdos			
Yrityskauppa		Sukupolvenvaihdos	
Omistusosuuskauppa	Liiketoimintakauppa	Omistusosuuskauppa	Liiketoimintakauppa

Kuvio 1. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Omistajanvaihdos toimii yläkäsitteenä kaikille termeille. Omistajanvaihdos voi olla yrityskauppa perheen ulkopuolisille tai sukupolvenvaihdos perheen sisällä. Edelleen sekä yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos voi olla omistusosuuskauppa tai liiketoimintakauppa.

## 1.4 Raportin rakenne

Ensimmäisessä johdantoluvussa (kirjoittajat KTT Elina Varamäki & MMM Juha Tall) on kerrottu perusteita tutkimuksen toteuttamiselle, esitelty tutkimuksen tavoitteet sekä keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi (kirjoittajat MMM Juha Tall, KTT Elina Varamäki & KTT Kirsti Sorama) esitellään kirjallisuuskatsausta omistajanvaihdokista sekä kasvun ja kehittymisen välisestä yhteydestä. Luvun lopussa esitellään tutkimuksessa käytettävä viitekehys. Luvussa kolme (kirjoittaja KTT Elina Varamäki) on esitelty tutkimuksen metodologiset valinnat casejen valinnan, tiedonkeruun sekä aineiston analysoinnin suhteen. Luvuissa 4–10 on esitelty empiirisen aineiston analysoinnin tulokset. Luvussa neljä (kirjoittajat Kirsti Sorama & Juha Tall) on analysoitu myyjä-yrityksen sekä –yrittäjän profiilia ennen omistajanvaihdosta, luvussa viisi (kirjoittajat Juha Tall & Kirsti Sorama) ostaja-yrityksen sekä –yrittäjän profiilia ennen omistajanvaihdosta ja luvussa kuusi (kirjoittaja Juha Tall) omistajanvaihdosprosessin toteuttamista teknisesti. Luku seitsemän (kirjoittaja KTT Anmari Viljamaa) keskittyy siihen, miten omistajanvaihdoksen kokeneet yritykset ovat hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijapalveluja, luku kahdeksan (kirjoittajat KTT Elina Varamäki ja KTT Anmari Viljamaa) keskittyy siihen, miten liiketoimintaa on kehitetty ja uudistettu omistajanvaihdoksen jälkeen ja luku yhdeksän (kirjoittajat KTT Aapo Länsiluoto & KTT Marko Järvenpää) siihen, miten kehittyneitä omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten ohjausjärjestelmät ovat sekä miten ohjausjärjestelmiä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Kymmenennen luvun (kirjoittaja KTT Erkki K. Laitinen) tarkoituksena on arvioida omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajanvaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen. Johtopäätösluvussa (kirjoittajat KTT Elina Varamäki, MMM Juha Tall, DI liikkeenjohdon konsultti Erkki Petäjä sekä KTT Kirsi Sorama) esitetään yhteenvedot tuloksista tutkimuksen eri osatavoitteisiin. Lisäksi luvussa esitellään johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä esitellään jatkotutkimusaihiota.

---

## 2 OMISTAJANVAIHDOKSET JA YRITYKSEN KASVU SEKÄ KEHITTYMINEN

### 2.1 Omistajanvaihdokset aikaisempien tutkimusten mukaan

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa käsitys kansainvälisestä yritys-kauppatutkimuksesta tieteellisinä artikkeleina julkaistujen tutkimusten pohjalta. Tutkimuksessa on hyödynnetty Science Direct palveluihin kuuluvaa Scopus-metahakua. Scopuksessa on mukana 45,5 miljoonaa artikkelia (tilanne 19.9.2011) ja 19.500 julkaisua (joista 18.000 vertaisarvioituja) 5000 julkaisijalta (lähde [www.info.sciverse.com/scopus/about/](http://www.info.sciverse.com/scopus/about/)). Kaikki mukana olevat julkaisut on ennakoarvioitu ennen hyväksymistä Scopukseen.

Tutkimuksessa käytettyjä hakusanoja ovat yrityskauppa (mergers and acquisitions), omistajanvaihdos (business transfer) ja sukupolvenvaihdos (succession). Hakusanojen tuli esiintyä otsikossa, abstractissa tai avainsanoissa (title, abstract, keywords). Haku rajoitettiin liiketoiminnan, johtamisen ja laskentatoimen alalle (business, management and accounting). Hakuun otettiin mukaan tieteellisissä lehdissä (journal) olleet englanninkieliset artikkelit (article). Hakujen tulokset on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 3).

Taulukko 3. Tieteellisissä julkaisuissa olleet artikkelit yrityskaupoista, sukupolvenvaihdoksesta ja omistajanvaihdoksista.

Vuosi	Yrityskaupat	Sukupolvenvaihdokset	Omistajanvaihdokset	Yhteensä
	“Mergers and Acquisitions”	“Succession”	“Business transfer”	
2010	152	80	2	234
2009	177	81	0	258
2008	102	55	0	157
2007	82	51	0	133
2006	50	47	0	97
<b>Yhteensä</b>	<b>563</b>	<b>314</b>	<b>2</b>	<b>879</b>
%	54%	37%	67%	
<b>Kaikki yht.</b>	<b>1038</b>	<b>850</b>	<b>3</b>	<b>1891</b>

Kokonaisuudessaan yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia on tutkittu lähes yhtä paljon. Viime vuosien aikana yrityskauppatutkimus on ollut lähes kaksinkertaina sukupolvenvaihdostutkimukseen verrattuna mitattaessa asiaa tieteellisten artikke-

---

leiden määrällä. Molempien osalta vuosi 2009 näyttäisi olevan määrällinen huippuvuosi. Vuosi 2010 on edelleen lähes vuoden 2009 tasolla, joka on selkeästi korkeampi kuin vuosien 2006–2008 taso.

Omistajanvaihdosnäkökulman osuus on lähes olematon kahteen edellä mainittuun verrattuna. Hakuun mukaan tulleista omistajanvaihdosartikkeleista kaksi on julkaistu 2010 ja yksi 2004. Molemmat uudemmat tutkimukset liittyvät sukupolvenvaihdokseen ja vanhin henkilöstön asemaan omistajanvaihdoksessa.

Liiketoiminnan, johtamisen ja laskentatoimen alalta eniten artikkeleita yrityskaupasta ovat julkaisseet *Strategic Management Journal* (65 kpl), *Journal of Financial Economics* (33 kpl) ja *Long Range Planning* (32 kpl). Vastaava järjestys sukupolvenvaihdoksen osalta oli *Nature* (141 kpl), *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (50 kpl), *Science* (46 kpl) ja *Family Business Review* (33 kpl). Kolme ensiksi mainittua julkaisua eivät ole liiketoiminnan, johtamisen tai laskentatoimen alan julkaisuja. Tämän alan julkaisuista toiseksi eniten sukupolvenvaihdokseen liittyvä artikkeleita on julkaissut *Strategic Management Journal* (14 kpl).

Yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia tutkivaa tieteenalaa nykyään hallitsevan tutkimuksen ominaisuuksien selvittämiseksi on tarkemman selvityksen kohteeksi valittu muutamia keskeisiä johtamisen ja yrittäjyyden alan kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja. Näistä julkaisuista haettiin tutkimuksia samoilla hakusanoilla kuin edellä (mergers and acquisitions, succession/successions, business transfer/business transfers), mutta haku rajoitettiin hakusanoilla kehitys (development) tai kasvu (growth). Tarkastelun kohteeksi otettiin molempien em. hakujen tulokset (Taulukko 4). Haulia ei löydetty yhtään omistajanvaihdosartikkelia yhdestäkään näistä julkaisuista. Artikkelit haettiin EbscoHost hakupalvelussa.

Taulukko 4. Johtamisen ja yrittäjyyden alan kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa olevat yrityskauppa- ja sukupolvenvaihdosartikkelit kehittymisen tai kasvun näkökulmasta.

Julkaisu	Yrityskaupat	Sukupolvenvaihd.	Yht.
Academy of Management Journal	3	9	12
Academy of Management Review	0	1	1
Administrative Science Quarterly	2	2	4
Strategic Management Journal	12	9	21
Entrepreneurship, Theory and Practice	0	0	0
Journal of Business Venturing	0	2	2
Journal of International Business Studies	1	1	2
Strategic Entrepreneurship Journal	0	0	0
Entrepreneurship and Regional Development	0	0	0
International Small Business Journal	0	1	1
Journal of Small Business Management	0	1	1
Small Business Economics	0	1	1
Family Business Review	0	0	0
International Journal of Entrepreneurship and Small Business	0	0	0
Scandinavian Journal of Management	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>45</b>

Kehitykseen tai kasvuun liittyviä yrityskauppatutkimuksia löytyi 18 kpl. Strategic Management Journal oli julkaissut näistä 12 kappaletta. Loput tutkimuksista löytyivät Academy of Management Journalista (3 kpl), Administrative Science Quarterly julkaisusta (2 kpl) ja Journal of International Business Studies julkaisusta (1 kpl). Scopus-metahaun mukaan viittaussmäärät näihin tutkimuksiin vaihtelivat välillä 0–140 ja viittausten keskiarvo oli 40. Eniten viittauksia (140 kpl) oli Strategic Management Journalin vuonna 1990 julkaisemaan uutta teoriaa kehitelleeseen tutkimukseen, jossa analysoitiin aikaisempia alan tutkimuksia ja jonka keskeisenä tuloksena oli johtopäätös, että yrityskaupprosessi vaikuttaa johdon sitoutumiseen innovaatioihin (Hitt 1990). Vähiten viittauksia (0 kpl) oli samassa julkaisussa 2010 julkaistuun inhimillisen pääoman teoriaa ja regressionanalyysiä hyödyntäneeseen tutkimukseen, jonka kohteena oli ollut 2,6 miljoonaa työntekijää 16.000 tuotantoyksikössä Ruotsissa vuosina 1985–1998 (Siegel 2010). Tämän tutkimuksen mukaan yrityskaupat tarjoavat mekanismin parantaa työntekijöiden ja tuotantoyksiköiden yhteensovittamista tehokkuuden lisäämiseksi.

Kehitykseen tai kasvuun liittyviä sukupolvenvaihdostutkimuksia löytyi 27 kpl. Strategic Management Journalissa ja Academy of Management Journalissa oli molemmissa 9 tutkimusta. Administrative Science Quarterly ja Journal of Business Venturing



olivat julkaisseet kumpikin kaksi tutkimusta. Yhden tutkimuksen olivat julkaisseet Academy of Management Review, Journal of International Business Studies, International Small Business Management ja Small Business Economics. Scopuksen mukaan viittauserät näihin tutkimuksiin vaihtelivat välillä 0–74 ja viittausten keskiarvo oli 35. Eniten viittauksia (74 kpl) oli Academy of Management Journalin vuonna 1989 julkaisemaan tutkimukseen, jossa selvitettiin yrityksen organisaation tilan ja tapahtuman muodon vaikutusta toimitusjohtajan vaihdokseen ja osakkeenomistajien reaktioihin (Friedman 1989). Tutkimuksen keskeisenä tuloksena oli, että yrityksen huono taloudellinen tulos ennen omistajanvaihdosta liittyy sekä toimitusjohtajan nimittämiseen hallituksen toimesta ja edeltäjän poistumiseen yrityksestä. Vähiten (0 kpl) viittauksia oli molempiin vuonna 2010 julkaistuihin tutkimuksiin. Toisessa tutkittiin perheyrityksen strategisen orientaation muuttumista ulkopuoliselle myymisen jälkeen (Scholes 2010). Tulosten mukaan yksityisessä perheyrityksessä voi olla potentiaalia, jota voi hyödyntää uusilla rahoituksellisilla ja johtamiseen liittyvillä piristysruiskeilla. Toisessa tutkittiin väliaikaisen johtajan käyttöä yrityksessä. Tulosten mukaan väliaikaisen johtajan käyttö vahingoittaa yrityksen suorituskykyä, mikäli hän on joku muu kuin hallituksen puheenjohtaja (Ballinger 2010).

Kokonaisuudessaan mielenkiinnon kohteena olevaan tutkimusalueeseen liittyviä artikkeleita oli eniten julkaissut Strategic Management Journal (21 kpl) ja toiseksi eniten Academy of Management Journal (12 kpl).

## 2.1.1 Yrityskaupat ja yrityksen kasvu sekä kehittyminen

Yrityskauppoihin ja kasvuun tai kehittymiseen liittyvät tutkimukset olivat **tavoitteiltaan ja tutkimusongelmiltaan** yksilöllisiä. Tavoitteista ja ongelmista voidaan kuitenkin tutkimuskohteen mukaisesti löytää alaryhmiä. Tavoite tai tutkimusongelma liittyi yritykseen kuudessa tutkimuksessa (Makri 2010; Arian 2010; Morrow 2007; Capron 2002; Baum 2000; Hitt 1990), yrityskauppaan viidessä (Lin 2009; Kim 2009; Schweizer 2005; O'Shaughnessy 1998; Chatterjee 1991), työntekijöihin kahdessa (Siegel 2010; Brannen & Peterson 2009) ja yksittäisiä teemoja olivat toimiala (Wood 2009), teoria (Casciaro 2005: resurssi riippuvuus teoria), tutkimusmenetelmä (Larsson 1993: määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen), johtaminen (Walter 2007) ja yrityskauppastrategiat (Hopkins 1987). Yritykseen liittyvien teemojen joukossa oli yksi nimenomaisesti ostajaan (Capron 2002) ja yksi yrityksen johtoon liittyvä tutkimus (Hitt 1990). Yrityskauppatutkimuksista yksi kohdistui nimenomaisesti yhdistymiseen (Chatterjee 1991).

**Teoreettisen näkökulman suhteen** tutkimukset useimmiten (4 kpl) hyödynsivät resurssipohjaista näkemystä yrityksestä. Näiden lisäksi oli vielä yksi yrityksen kyvykkyyksien teoriaa hyödyntävä tutkimus. Tutkimuksen kohteena näissä olivat:

kuinka pörssikurssit huomioivat yritysten kyvykkyyksien kehittymisen yrityskauppojen ja liittoutumien tekemisessä (Arikan 2010), mikä aikaansaa yrityskauppoja (Lin 2009), kuinka strateginen ja markkinoiden täydentävyys vaikuttavat yrityskaupan tuloksellisuuteen (Kim 2009), miten luodaan arvoa toiminnan tuloksen laskiessa (Morrow 2007) ja missä olosuhteissa yrityksen ostaja ansaitsee epänormaaleja tuloja (Capron 2002). Useita eri teorioita käytettiin kolmessa tutkimuksessa (esim. Wood 2009: odotetun hyödyn teoria ja johdon teoria yrityksestä) ja lopuissa oli joku yksittäinen teoria (esim. Siegel 2010: inhimillisen pääoman teoria) tai hyödynnettiin alan aikaisempaa tutkimusta (Makri 2010) ja yhdessä tutkimuksessa kehitettiin uutta teoriaa (Hitt 1990).

**Tutkimusmenetelmistä** useimmiten käytettiin regressioanalyysiä (15 kpl) (esim. Siegel 2010; Makri 2010). Muita käytettyjä menetelmiä olivat tutkimusmenetelmien triangulaatio (Brannen & Peterson 2009), vertaileva tapaustutkimus (Schweizer 2005), aikaisemman tutkimuksen tulosten teoreettinen analysointi (Hitt 1990), klusterianalyysi (Walter & Barney 1990) ja keskiarvojen vertailu/t-testi (Hopkins 1987).

**Tutkimusaineistot** olivat yksilöllisiä. Aineistot voidaan jakaa sisällön suhteen eri ryhmiin. Kymmenessä tutkimuksessa yrityskaupat muodostivat aineiston (esim. Makri 2010; Arikan 2010; Lin 2009). Lisäksi aineistoissa oli kolmessa tutkimuksessa yrityksiä (Wood 2009; Morrow 2007; Baum 2000), kahdessa työntekijöitä (Siegel 2010; Brannen & Peterson 2009), kahdessa tutkimuksia (Larsson 1993; Hitt 1990) ja yhdessä aineistona oli yrityskaupassa mukana olleet asiantuntijat (Walter & Barney 1990).

Tutkimusten keskeiset **tulokset ja johtopäätökset** olivat yksilöllisiä. Kaikille tuloksille ja johtopäätöksille oli yhteistä, että ne olivat myönteisiä. Esimerkiksi tutkimustulosten mukaan yritysten kyvyt toteuttaa yrityskauppoja kehittyvät yrityskaupakokemuksen karttumisen myötä (Arikan 2010), ostaja- ja myyjä-yritysten strategioiden ja markkinoiden täydentävyys ovat molemmat tärkeitä edellytyksiä yrityskaupan tuloksellisuudelle (Kim 2009) ja keskittyminen yrityskauppojen kautta on välttämätön edellytys perusteelliselle uudistumiselle pienellä kilpaillulla toimialalla (Wood 2009). Yhdessä tapauksessa keskeiset johtopäätökset olivat sekä myönteisiä että kielteisiä (Brannen & Peterson 2009). Keskeinen kielteinen tulos oli, että kokonaisuutena onnistuneissa yrityskaupoissa organisaation sisälle voi jäädä aineksia vieraantumisen ja niihin kannattaa kiinnittää huomiota. Keskeinen myönteinen tulos oli, että sosiaalista läsnäoloa (yhteisöllisyyttä) lisäävillä toimilla vieraantumista voidaan vähentää.

Analyyisin kohteena olleille yrityskauppatutkimuksille tyypillisiä piirteitä liiketoiminnan kehittymisen ja kasvun näkökulmasta olivat määrällisten aineistojen käyttö ja siihen liittyen usein hyödynnettiin regressionanalyysiä. Tutkimusaineistot oli koottu

---

---

lähinnä suurten yritysten yrityskaupoista kuten esimerkiksi Arikanin (2010) aineisto: 1455 USA:ssa vuosina 1988–1999 pörssiin listautunutta yritystä, jotka tekivät yrityskaupan tai liittoutuivat listautumisen jälkeen. Näissä yrityksissä tapahtui 1507 liittoutumista ja 5688 yrityskauppaa.

Seuraavaksi on analyysin kohteena olleista eri tutkimuksista poimittu sellaisia yksittäisiä havaintoja ja keskeisistä tuloksista johtopäätöksistä ja tutkimusongelmista, jotka saattavat olla mielenkiintoisia mikro- ja pienten yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun tutkimuksen näkökulmasta. Siegel (2010) tutki yrityskauppojen vaikutusta työntekijöihin, tuotantoyksiköihin ja yrityksiin käyttäen aineistona 9400 ruotsalaisen yrityksen 16000 tuotantoyksikköä ja niiden 2,6 miljoonaa työntekijää. Tulosten mukaan yrityskaupat parantavat tuotantoyksiköiden tuottavuutta. Yrityskauppojen seurauksena ilmenee myös tuotantoyksiköiden ja yritysten pienentymistä. Osittaisten yrityskauppojen seurauksena tuottavuus nousee enemmän kuin tilanteissa, joissa kaupan kohteena on koko yritys. Yrityskauppojen jälkeen yritysten taloudellinen tulos ei laske. Yrityskaupoilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden urakehitykseen ja parantaa työntekijöiden ja johtajien sijoittumista sellaisiin yrityksiin ja toimialoille, jotka parhaiten vastaavat heidän taitojaan. Yrityskaupat parantavat työntekijöiden ja tuotantoyksiköiden yhteensovittamista tehokkuuden lisäämiseksi.

Makrin (2010) 95 korkean teknologian yrityksen yrityskauppaan pohjautuvan tutkimuksen mukaan yritysten osaamisen yhdistäminen on parempi synergian mittari kuin yritysten markkinoiden ja tuoteperheiden samankaltaisuus. Arikanin (2010) tutkimusten mukaan yritysten kyvyt toteuttaa yrityskauppoja kehittyvät kokemuksen myötä, vaikka yrityskauppastrategiat olisivatkin olleet selviä. 2204 USA:n pörssissä listattujen pankkien tekemiin yrityskauppoihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan strategioiden ja markkinoiden täydentävyys ovat tärkeä edellytys yrityskaupan tuloksellisuudelle (Kim 2009).

Vieraantumisteoriaa hyödyntäneen ja ulkomaalaisen yrityksen ostamaksi tullutta reilun kahdensadan työntekijän yritystä USA:ssa tutkineen tutkimuksen tulosten mukaan ostokohteen henkilöstöön kannattaa kiinnittää huomiota sosiaalista läsnäoloa lisäävien toimien muodossa vieraantumisen ehkäisemiseksi (Brannen & Peterson 2009).

18 englantilaista tiilenvalmistusyriystä tutkineen tutkimuksen mukaan keskittymisen yrityskauppojen kautta on välttämätön edellytys perusteelliselle uudistumiselle pienellä kilpailulla toimialalla (Wood 2009). Tämä osaltaan vahvistaa näkemystä yrityskauppojen käyttökelpoisuudesta toimialan uudelleen järjestelyissä ostamalla kilpailijoita pois markkinoilta. Toimialan ylikapasiteetin purkua pidetään jopa yhtenä yleisenä yrityskauppojen syynä (Bower 2001, 94). Toinen vaihtoehto on toimialan uudelleen muotoutuminen yritysten välisellä kilpailulla. Tämä Woodin (2009) tutki-

---

mus oli ainoa, jossa analyysin tasona oli toimiala. Siinäkin ei vertailtu toimialan uudistumisten eri tapoja, yrityskauppoja ja kilpailua. Näiden lisäksi toimialojen uudistumisen kolmantena tienä voidaan ajatella olevan liiketoimintojen uudistaminen ja siirtyminen toisille toimialoille. Yrityksen strateginen uudistaminen voi toimia ensimmäisenä askeleena muodostettaessa liiketoiminnan uutta kasvua (Agarwal 2009, 282).

Viiden lääkealan ja bioteknologiayrityksen yrityskauppaa vertaileessa tapaus-tutkimuksessa päädyttiin suosittamaan hybridiä lähestymistapaa yrityskaupan jälkeisessä toimintojen yhdistämisessä (Schweizer 2005). Hybridillä lähestymistavalla tarkoitettiin tässä yhteydessä yritysten eri toimintojen yhdistämistä eri tahtiin. Osa toiminnosta tulisi yhdistää mahdollisimman nopeasti ja jotkut tietyt toiminnot, tässä tapauksessa tutkimus- ja kehitystoiminnot, tulisi pyrkiä säilyttämään omina yksiköinä. Tarkastelun kohteina olleista tutkimuksista Schweizerin (2009) tutkimuksessa ainoana kävi ilmi, että aineistossa oli mukana myös pienyritys. Viidestä yrityskaupasta yhden ostokohteen koko oli 27 työntekijää muiden ostokohteiden koon vaihdellessa 210–240 työntekijään.

Capron (2002) havaitsi tutkiessaan 101 samalla toimialalla toimivien pörssiyritysten välisiä yrityskauppoja, että yrityksen ostaja odottaa epänormaaleja tuloja yrityskaupan johdosta siirtäessään omia resurssejaan ostokohteeseen. Tällaisia tuloja ei tule, jos ostajat vain ottavat resursseja ostokohteista.

Baum (2000) tutki oppimisteoriaa hyödyntäen ketjuorganisaatioiden yritysostoja. Tulosten mukaan organisaation oppiminen muodostaa käsitteellisen perustan ennustettaessa ketjuorganisaation seuraavaa ostokohdetta. Ketjuorganisaatiot ostavat todennäköisemmin lähellä nykyisiä toimipaikkoja olevia ja niiden kokoisia yrityksiä. Tässä yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että yrityskaupan todennäköisyys ja uuden yhdistetyn yrityksen kilpailukyky ovat tutkimuskohteina eri asioita. Toisaalta ketjuorganisaatiolla voi olla tulosten yleistämistä muihin asiayhteyksiin vaikeuttavia erityispiirteitä.

Tutkittaessa isojen yritysten välisten yrityskauppojen jälkeisiä irtisanomisia todettiin irtisanomisilmoitusten todennäköisyyden olevan suuri toisilleen läheisten yritysten välisen yrityskaupan jälkeen (O'Shaughnessy 1998). Tutkimusongelmana oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yrityskauppaa seuraa irtisanomisilmoituksia.

Erilaisten johtamisen tavoitteiden merkitystä eri tyyppisissä yrityskaupoissa tutkittaessa havaittiin, että erilaisille yrityskaupoilla on tyypillistä erilaiset johtamisen tavoitteet (Walter 1990). Tietolähteinä tässä tutkimuksessa käytettiin 32 yrityskaupoissa mukana ollutta asiantuntijaa. Kohderyhmää pidettiin monipuolisena ja edustavana otoksena yrityskaupan asiantuntijoista. Tutkimuksessa listattiin 20 joh-

---

tamiseen liittyvää tavoitetta yrityskaupoissa. Hitt (1990) tutki yrityskauppoja johtajien näkökulmasta ja selvitti yrityskauppaprosessin vaikutusta johdon sitoutumiseen innovaatioihin. Yrityskauppaa voidaan tarkastella sekä johtajien että johtamisen näkökulmasta.

Lisäksi osana vanhempaa yrityskauppatutkimusta on yrityskauppoja tutkittu yrityskauppastrategioiden näkökulmasta (Hopkins 1987). Tässä tutkimuksessa yrityskauppastrategiat jaettiin yrityskaupan jälkeisen yrityksen ominaisuuksien kolmeen ryhmään: monialayritys, markkinointiin liittyvä yhdistyminen ja teknologiaan liittyvä yhdistyminen. Jaottelun hyödyntäminen nykyisessä yrityskauppatutkimuksessa voi olla vaikeaa, mutta sinällään nämä tutkimukset omalta osaltaan osoittavat yrityskauppailmiön monitahoisuutta ja sitä, että yrityskauppoja voidaan tutkia lukuisista eri näkökulmista.

## 2.1.2 Sukupolvenvaihdokset ja yrityksen kasvu sekä kehittyminen

Sukupolvenvaihdoksiin ja kasvuun tai kehittymiseen liittyvien tutkimusten **tavoitteet tai tutkimusongelmat** liittyivät enimmäkseen (19 kpl) yrityksen toimitusjohtajiin tai toimitusjohtajan vaihdoksiin. Näissä tutkimuksissa useammin kuin kerran esiintyneitä näkökulmia olivat osakkeenomistaja (Shen 2003; Friedman 1989; Lubatkin, Chung, Rogers & Owers 1989), yrityksen strategia (Gunz 1996; Kerr 1989) ja johtoryhmä (Drazin 1993; Alexander 1993). Perheyrityksiin liittyviä tavoitteita tai tutkimusongelmia oli neljässä tutkimuksessa. Näissä mielenkiinnon kohteina olivat perheyrityksen strategisen orientaation muuttuminen ulkopuoliselle myymisen jälkeen (Scholes 2010), omistajanvaihdoksen vaikutus yrityksen työntekijämäärän kasvuun (Diwish 2009), omistajan iän vaikutus sukupolvenvaihdoksen prosessiin ja suunnitteluun (Marshall 2006) sekä sukupolvenvaihdoksen ongelmien tunnistaminen ja osoittaminen (Miller 2003). Muuten tutkimusten tavoitteet ja tutkimusongelmat olivat yksilöllisiä: ikääntyvien yrittäjien valmistautuminen omistajanvaihdokseen (Bruce 2006), kaksoisjohtajuuden vaikutus yrityksen tuloksen kaunisteluun (Davidson 2004), toimintaympäristön ja yrityksen vaikutus johtoryhmän rakenteeseen (Keck 1993) sekä verkostoaseman vaikutus kognitioon ohjelmistoyrityksessä (Walker 1985).

**Teoreettisen näkökulman suhteen** suurin osa tutkimuksista (19 kpl) hyödynsi aikaisempaa alan tutkimusta (esim. Ballinger 2010; Diwish 2009; Zhang 2008). Useiden teorioiden valossa tutkimusongelmaa tarkasteltiin yhdeksässä tutkimuksessa (esim. Scholes 2010; Zhang 2004; Shen 2002). Agenttiteoriaa käytettiin kahdessa tutkimuksessa (Matta 2008; Davidson 2004). Yhdessä tutkimuksessa vertailtiin tutkimusmenetelmiä (Drazin 1993).

Eniten käytetty **tutkimusmenetelmä** oli regressioanalyysi, jota käytettiin joko yksin (15 kpl, esim. Diwish 2009; Zhang 2008; Zhang 2004) tai yhdessä muiden menetelmien kanssa (6 kpl, esim. Scholes 2010; Ballinger 2010; Matta 2008). Useita menetelmiä hyödynnettiin yhteensä kahdeksassa tutkimuksessa (esim. Gunz 1996; Walker 1985). Muita käytettyjä menetelmiä olivat rakenneyhtälömalli (Marshall 2006), kyselytutkimus (Bruce 2006), Hildebrandin del -analyysi (Drazin 1993) ja aikaisemman tutkimuksen arviointi (Kerr 1989).

**Aineistoista** suurin osa eli yksitoista oli toimitusjohtajan vaihdoksiin liittyviä (esim. Ballinger 2010; Zhang 2008; Karaevli 2007). Toiseksi eniten (9 kpl) aineistoja oli yrityksistä (esim. Scholes 2010; Diwish 2009; Matta 2008). Kahdessa tutkimuksessa aineistoja oli toimitusjohtajista (Drazin 1993; Lubatkin, Chung, K., Rogers, R. & Owers 1989) ja aikaisemmista tutkimuksista (Gunz 1996; Kerr 1989). Yksittäisiä aineistoja oli saatu omistajanvaihdoksista (Miller 2003), sairaaloista (Alexander 1993) ja työntekijöistä (Walker 1985).

Yrityksen kasvuun tai kehittymiseen ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvien tutkimusten **tulokset** olivat yksilöllisiä. Seuraavaksi näistä analyysin kohteena olleista tutkimuksista on sellaisia yksittäisiä havaintoja keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä, jotka saattavat olla mielenkiintoisia mikro- ja pienten yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun tutkimuksen näkökulmasta. Tutkiessaan 104 eurooppalaista perheen omistuksesta ulkopuoliseen omistukseen vuosina 1994–2003 vaihtanutta yritystä Scholes (2010) havaitsi, että yksityisissä perheyrityksissä voi olla potentiaalia, jota voi hyödyntää uusilla rahoituksellisilla ja johtamiseen liittyvillä ruiskeilla. Lisäksi tulosten mukaan perustajaomistajien myymissä yrityksissä todennäköisimmin, verrattuna toisen sukupolven yrittäjien tai yrityksen itse ostaneiden omistajien myymiin yrityksiin, keskityttiin yrityskaupan jälkeen strategioihin, jotka parantavat tuottavuutta ja kasvua yrityskaupan jälkeen.

Tutkittaessa 4000 itävaltalaisista perheyritystä havaittiin, ettei tulossa olevalla yrityksen sukupolvenvaihdoksella ole vaikutusta työntekijämäärään, mutta tapahtuneella sukupolvenvaihdoksella on positiivinen vaikutus yrityksen työntekijämäärään (Diwish 2009). Sama tutkimus antaa viitteitä siitä, että yrityksen sukupolvenvaihdos olisi usein tapahtunut äkillisen ja ennalta arvaamattoman tapahtuman johdosta. Onnettomuudet, terveydelliset syyt, ristiriidat perheessä ja muut odottamattomat järkytykset usein vaativat, että joku toinen perheenjäsen ottaa yrityksen haltuun lyhyellä varoitusaajalla (Diwish 2009, 52).

Tutkittuaan 205 perheyritystä USA:ssa 1997–2000 Marshall (2006) havaitsi, että omistajan ikääntymisellä on myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Mitä vanhempi yrittäjä sitä todennäköisemmin yrityksessä on virallinen sukupolvenvaihdossuunnitelma. Tosin virallinen sukupolvenvaihdossuunnitelma

---

oli vain 34 % yrityksiä. Lisäksi tutkimus antaa viitteitä siitä, että omistajat tekevät viralliset sukupolvenvaihdossuunnitelmat minimoiden muiden perheenjäsenten painokset siihen (Marshall 2006, 364). Toisaalta tämän tutkimuksen mukaan omistajan ikääntymisen myötä kasvoi myös kilpailuhenkisyys ongelmien ratkaisussa. Kilpailuhenkisyys ongelmien ratkaisussa kasvattaa ongelmia entisestään, tekee niistä vaikeita ratkaista ja luo pahantahtoisuutta. Ja tämä motivoi omistajaa vetäytymään keskusteluista ja luomaan sukupolvenvaihdossuunnitelman itse.

Kanadalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatun kyselytutkimuksen tulosten mukaan omistajanvaihdokseen liittyvät riskit tulee muuttaa mahdollisuuksiksi (Bruce 2006). Lisäksi tutkimuksessa osoitetaan neljä mielenkiintoista tutkimusongelmaa jatkotutkimuksen aiheiksi (Bruce 2006, 308): 1) mikä motivoi yrittäjiä suunnittelemaan omistajanvaihdosta ajoissa, 2) mikä on epäonnistuneiden omistajanvaihdosten merkitys kansantaloudelle, 3) mitä haasteita on julkisella hallinnolla ja rahoittajilla omistajanvaihdosten edistämässä ja mahdollistamisessa sekä 4) mitä asioita ostaja kohtaa omistajanvaihdoksissa?

Tutkiessaan sukupolvenvaihdoksen ongelmien tunnistamista ja osoittamista 16 epäonnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa Miller (2003) toteaa, että ongelmallisen sukupolvenvaihdoksen ytimessä on epäsuhta organisaation menneisyyden ja nykyisyyden välillä. Tätä todistavat menneisyyteen tiukasti kiinnittyneet ylliriippuvaiset ja vanhoilliset jatkajat, menneisyyden hylkäävät kapinoivat jatkajat tai epävarmat ja häilyvät uudet johtajat, jotka sekoittavat yhteen sopimatonta vanhaa ja uutta. Tutkimuksessa oli lähinnä mukana sukupolvenvaihdoksia isältä pojalle.

Yksitoimialaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajan vaihdoksia (204 vaihdosta 184 pörssiyrityksessä) vuosilta 1993–1998 tutkinut Zhang (2004) havaitsi, että toimitusjohtajan saattaen vaihtaminen johtaa parempaan lopputulokseen kuin jos uusi ja vanha toimitusjohtaja eivät työskentele yhtä aikaa yrityksessä. Tutkiessaan kaksoisjohtajuuden (sama henkilö yhtä aikaa hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja) vaikutusta yrityksen tuloksen kaunisteluun Davidson (2004) havaitsi, että yrityksen tulosta kaunistellaan todennäköisemmin kaksoisjohtajuuteen siirtymisen jälkeen kuin tilanteissa, joissa toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat eri henkilöitä.

Pörssiyritysten toimitusjohtajan vaihdoksia tutkittaessa (Ballinger 2010) havaittiin, että väliaikaisen toimitusjohtajan käyttö vahingoittaa yrityksen suorituskykyä, mikäli hän on joku muu kuin hallituksen puheenjohtaja. Suoraan uuden toimitusjohtajan hankkivat yritykset menestyvät paremmin kuin väliaikaista toimitusjohtajaa käyttävät yritykset (Ballinger 2010, 272).

Aikaisempia alan tutkimuksia ja ylemmän johtoportaan teoriaa hyödyntäen Gunz (1996) rakensi teoreettisen mallin toimitusjohtajan aikaisemman uran vaikutuksista yrityksen strategiaan valintoihin ja niiden lopputuloksiin.

## 2.2 Omistajanvaihdon jälkeisen liiketoiminnan kehittymisen viitekehys

Yrityskaupat nähtiin jo 1950-luvulla normaalina ja tuoton etsimisen luonnollisena seurauksena sellaisessa kilpailutaloudessa, jossa liiketoiminta on hallitsevassa määrin organisoitunut yritysten muotoon ja laki sallii yritysostot (Penrose 2009). Penrose jakaa yritysoston motiivit kahteen pääryhmään: yritysosto on orgaanista kasvua edullisempi tapa kasvaa ja toisaalta se voi olla ainoa tapa kasvaa. Yritysjärjestelyt voivat Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 3) mukaan toimia yritysten strategisina menestystekijöinä ja kasvun ajureina alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Viime vuosina yritysjärjestelyjen, uuden liiketoiminnan synnyttämisen ja yritysten nopean kasvun väliset yhteydet markkinoilla ovat tiivistyneet. Kirjoittajan mukaan kasvuyritysten yrityskaupoilla oli Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen mukaan kolme keskeistä motivaatiotekijää: 1) ostoilla tavoiteltiin yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämistä, 2) uusia myynti- ja markkinointikanavia tai asiakassuhteita sekä 3) tuote- ja palveluvalikoiman laajentamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 3). Omassa tutkimuksessamme (Varamäki, Heikkilä, Tall & Tornikoski 2011) eteläpohjalaiset alle 50-vuotiaat yrittäjät pitivät yritysoston tärkeimpinä motiiveina mahdollisuutta laajentaa oman nykyisen yrityksen tuote-/palvelutarjontaa sekä mahdollisuutta kasvattaa omaa markkinaosuutta. Diversifiointi uusille toimialoille oli kolmanneksi tärkein peruste yritysostosta kiinnostuneille.

Keilin (2000) mukaan yritysoston motiivit voidaan luokitella viiteen ryhmään: 1) lakien vaatimusten täyttäminen, 2) kustannusten minimointi, 3) tarvittavien resurssien saaminen käyttöön sekä 4) oppiminen ja 5) strateginen asemointi. Laamanen (1997) on luokitellut yritysoston motiivit kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostaa resurssien ja kompetenssien hankkimiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tekijät. Toiseen ryhmään kuuluvat markkina-asemaa vahvistavat tekijät. Kolmannen ryhmän muodostavat tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin edellisiin ryhmiin kuuluviin tekijöihin: osakkeiden arvon nostaminen, johdon vaikutusvallan kasvattaminen sekä organisaatioon ja sen säilyttämiseen liittyvät tekijät. Haspelaghin ja Jemisonin (1991) mukaan yritysoston motiiveja ovat yrityksen uudistaminen, markkina-aseman nopea uudistaminen, voimavarojen yhdistämisen synergiahyödyt, vaikeasti kehitettävien kilpailuetujen hankkiminen ja yrityksen nykyisten kilpailutekijöiden laajempi hyödyntäminen. Nämä yritysoston motiivit liittyvät erityisesti sellaisiin yrityskauppoihin, joissa ostajina ovat yritykset. Tässä tutkimuksessa tutkitaan myös henkilöiden

---

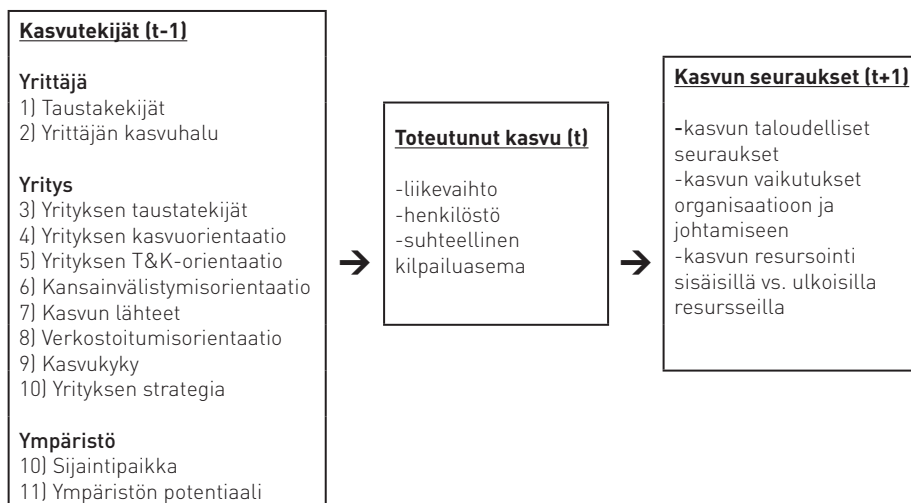


ja tiimien tekemiä osake- tai liiketoimintakauppoja, jolloin omistajanvaihdoksen taustalla olevat motiivit todennäköisesti poikkeavat edellä mainituista motiiveista. Tällä on todennäköisesti vaikutusta myös siihen, millä tavalla yrityskauppa liittyy yrityksen kasvun tavoitteluun omistajanvaihdoksen jälkeen.

Yleisesti yrityksen kasvuun ja kasvun selittämiseen liitetään monia tekijöitä. Näitä tekijöitä ja kasvua selittäviä viitekehyksiä voidaan käyttää myös hyödyksi tutkittaessa, miten omistajanvaihdos 1) vaikuttaa yrityksen/liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen ja 2) mitkä omistajanvaihdokseen osallisten toimijoiden vaikutukset ovat yrityksen/liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen omistajanvaihdoksen jälkeen.

## 2.2.1 Yrityksen kasvun viitekehys

Yrityksen kasvutekijöiden ja niiden tutkimiseen voidaan ottaa lähtökohdaksi kolme tarkastelutasoa: 1) yksilö/yrittäjä, 2) yritys ja 3) toimintaympäristö. Nämä ovat aikaisemman tutkimuksen perusteella muodostetun yleisen yrityksen/liiketoiminnan kasvun viitekehysten lähtökohdat (ks. esim. Sorama ym. 2009; Varamäki, Tornikoski & Saarakkala 2007). Tässä tutkimuksessa yleisen viitekehysten perusteella lähdetään tarkastelemaan, millä tavalla kasvuun liitetyt tekijät liittyvät omistajanvaihdostilanteen jälkeiseen ostetun yrityksen/liiketoiminnan kasvattamiseen. Tässä vaiheessa ennakoiden tunnistetaan kasvutekijöihin eri tavalla vaikuttavina esimerkiksi seuraavat tekijät: ostaja luonnollinen henkilö/ostaja yritys sekä ostokohde yritys/ostokohde liiketoiminta. Näiden avulla pyritään tunnistamaan kasvun viitekehysten tekijöitä, joilla aikaisemman tutkimustiedon mukaisesti on vaikutusta yrityksen/liiketoiminnan kasvattamiseen yleensä. Seuraavassa kuviossa on esiteltyä yleinen yrityksen/liiketoiminnan kasvattamisen ja kasvun viitekehys.



Kuvio 2. Yrityksen kasvun viitekehys (Sorama ym. 2009).

## 2.2.2 Yrittäjään liittyvät kasvutekijät

Yrittäjän rooli yrityksen kasvun tekijänä on mielenkiintoinen jo siitä näkökulmasta, että voiko yksittäisellä henkilöllä olla niin paljon vaikutusta yrityksen kehittymiseen, että se näkyy yrityksen kasvuna. Perusteluna yksittäisen henkilön merkitykselle pidetään yleensä sitä, että yrittäjällä on keskeinen rooli yrityksen päätöksenteossa, suuntaviivojen määrittelyssä ja toteutuksessa. Tämä tietenkin korostuu erityisesti pienissä yrityksissä, joissa yritys lähes aina henkilöityy yrittäjän persoonaan.

Omistajanvaihdoksessa nousee esiin ensimmäisenä kysymys siitä, missä määrin tällainen henkilöityminen myyvään osapuoleen liittyen voi haitata tai estää liiketoiminnan kasvattamista ja kehittämistä omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajan haasteena on erityisesti tähän liittyen ennakoita henkilöitymisen vaikutuksia yrityksen toimintaan omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä olisi otettava huomioon jo vaihdosprosessia suunniteltaessa sekä myös vaihdosprosessin jälkeistä haltuunottoa suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Omistajanvaihdoksen jälkeiseen liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tarkastelu kohdistuu ostavaan osapuoleen liittyviin ominaisuuksiin. Tässä tarkastelunäkökulmina käytetään sitä, onko ostaja luonnollinen henkilö vai yritys. Ostajatahona saattaa olla myös ostajatiimi, jolloin joko tiimi sellaisenaan tai joku tiimin jäsenestä on tarkastelutaso. Yksittäiseen tiimin jäseneseen liittyvät tekijät ovat silloin luonnollisesti samat kuin yksityiseen henkilöön liittyvät tekijät. Ongelmallisempi tilanne on silloin, kun ostajatiimissä ei voida osoittaa yksittäistä henkilöä, jolla olisi sellainen määräävä asema joko muodollisena (esimerkiksi toimitusjohtajana) tai psykologisesti, että häneen liitettyillä tekijöillä voitaisiin arvioida olevan vaikutusta yrityksen/liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen ollessa ostajatahona, voidaan jossain tapauksissa myös pyrkiä täsmentämään yhteen henkilöön kiteytyvien ominaisuuksien vaikutuksia omistajanvaihdoksen jälkeiseen toimintaan.

### *Yrittäjän taustatekijät*

Yrittäjään liittyviä tekijöitä tarkastellaan kirjallisuudessa yleensä yrittäjän taustatekijöillä. Yrityksen ja/tai liiketoiminnan kasvattamiseen liitettyjä yrittäjän taustatekijöitä ovat esimerkiksi yrittäjän **aikaisempi kokemus ja koulutustausta**. Aikaisempien tutkimusten perusteella parhaat kasvun eväät saisi yritys, jonka perustajat ovat pitkälle koulutettuja ja johtamiskokemusta keränneitä toimialan tuntijoita. Esimerkiksi aikaisempi johtamiskokemus (esim. Laveren, Limére & Vanbilsen 2003) ja koulutustausta vaikuttavat tilastollisesti merkittäväällä tavalla yrityksen kasvuun. Omistajanvaihdoksissa olisi tämän perusteella hyvät kasvun mahdollisuudet niissä tapauksissa, joissa ostaja-yrittäjä on korkeasti koulutettu ja hänellä on sekä johtamiskokemusta että toimialatuntemusta.

---

Yrittäjän aikaisemman kokemuksen ja koulutuksen vaikutus kasvuun ei tosin ole aivan kiistaton: esimerkiksi Wiklundin (1999) tutkimuksessa yrittäjän kokemus ja koulutustausta eivät selittäneet yrityksen kasvua. Sen sijaan *yrittäjän suhteella yritykseen* saattaisi olla yhteyttä kasvuyrittämiseen. Wiklundin (1999) tutkimuksessa iso osa kasvuyrittäjistä oli yrityksen alkuperäisiä perustajia, kun taas hitaammin kasvaneiden yritysten yrittäjien joukossa oli suhteellisesti enemmän yrittäjiä, jotka olivat perineet yrityksen. Tämän perusteella sukupolvenvaihdoksissa ei siis välttämättä olisi vaihdoksen jälkeen odotettavissa merkittävää kasvua.

Omistajanvaihdostilanteessa ostajan aikaisempaa kokemusta voidaan tarkastella kahden kokemusolottuvuuden kautta: kuinka paljon ostavalla osapuolella on kokemusta 1) yrityksen johtamisesta, ja 2) ostettavan yrityksen (tai liiketoiminnan) toimialasta. Luonnolliseen henkilöön liitettynä tämä tarkoittaisi sitä, että mikäli henkilöllä on aikaisempaa kokemusta johtamisesta/yritystoiminnasta, ja lisäksi tuo aikaisempi kokemus on liittynyt jollakin tavalla ostetun yrityksen/liiketoiminnan toimialaan ja, mikäli ostaja on lisäksi korkeasti koulutettu, hän todennäköisesti pyrkii kasvattamaan ja kehittämään liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen. Nämä kaikki pätevät myös tilanteessa, jossa ostajana on yritys. Kuitenkin sillä olettamuksella, että yrityksessä on omistaja/johtaja, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen päätöksenteossa ja johtamisessa.

Myös yrittäjän *iällä* aikaisemman tutkimukseen mukaan olisi vaikutusta yrityksen kasvuun. Tosin tämäkään ei ole aivan kiistaton. Kuitenkin oletetaan, että iän mukanaan tuoma relevantti kokemus auttaisi yrittäjää kasvattamaan yritystä, mutta toisaalta useiden tulosten mukaan yrittäjien kasvumotivaatio heikkenee ikääntymisen myötä (Foley 1984; Davidsson 1989). Grayn (2004) tutkimustulosten mukaan kasvusuuntautuneisuus on suurimmillaan alle 40-vuotiaiden ikäluokassa ja se vähenee iän myötä selvästi. Varamäen ym. (2007a) tutkimuksessa kasvuyritysten yrittäjät olivat hieman nuorempia kuin vertailuyritysten yrittäjät. He olivat myös olleet vähemmän aikaa ko. yrityksessä kuin vertailuyritysten yrittäjät. Voidaan siis olettaa, että ostaja (luonnollinen henkilö), varsinkin nuori, lähtee tavoittelemaan kasvua ja on valmis panostamaan kehittämiseen. Ostavan yrityksen näkökulmasta osto operaationa jo itsessään usein merkitsee kasvun tavoittelua. Vaikuttaako ostavan yrityksen omistaja/johtajan ikä tähän riippuu jälleen hänen asemastaan ostavassa yrityksessä.

Koska iso osa yrittäjän taustaan liittyvistä tekijöistä ja niiden suhteesta kasvuun on saanut ristiriitaisia empiirisiä tuloksia, ja vastakkaisia teoreettisia tulkintoja, Wiklund (1999) toteaa, että nämä taustatekijät vaikuttavat kasvuun ehkä epäsuorasti muiden väliin tulevien tekijöiden kautta, kuten esimerkiksi yrittäjän kasvuhalu tai yrityksen yrittäjämäinen orientaatio.

### *Yrittäjän kasvuhalu*

Koska yrittäjillä voi olla muitakin tavoitteita kuin yrityksen voitto tai kasvu (Davidsson 1989), on tärkeää analysoida yrittäjän kasvuhalu. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden kasvuhalun ja toteutuneen kasvun välillä (ks. mm. Kolvereid & Bullvåg 1996; Miner, Smith & Bracker 1994). Halttusen (2004) tutkimus kolmessa teollisessa perheyrietyksessä nostaa yrittäjän kasvumotivaation ja -intention merkityksen keskeisimmäksi kasvutekijäksi, ja se korostuu erityisesti yrityksen kehittymisen alkuvaiheessa.

Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että kun osto tehdään olemassa olevan aikaisemman yritys-/liiketoiminnan lisäksi (ostajana yritys), on ostajalla todennäköisesti tavoitteena toiminnan kasvattaminen ja kehittäminen. Toki motiivina saattaa olla myös vaikkapa kilpailijan eliminoiminen. Mikäli ostaja ostaa yrityksen/liiketoiminnan ilman olemassa olevaa aikaisempaa yritystoimintaa (luonnollinen henkilö), hänellä saattaa olla motiivina säilyttää ostamansa liiketoiminta ennallaan ja saada siitä samalla tavalla elannon itselleen kuin myyjäkin, eikä hänellä ole sen enempää haluja toiminnan kasvattamiseen. Kehittäminen kuitenkin lienee henkilöostajallakin tavoitteena vaihdoksen jälkeen.

Edellä mainittujen lisäksi on aikaisemmassa kasvukirjallisuudessa tuotu esiin myös yritykseen liittyviä tekijöitä. Näillä saattaa olla merkitystä sekä ostajaan että myyjään liitettynä.

## 2.2.3 Yritykseen liittyvät kasvutekijät

Yritys eri piirteineen sekä toimintatapoineen on yksi tutkituimmista kasvutekijöistä. On luontaista ajatella, että yrityksen kasvu on tulosta yrityksen tekemisestä, eikä esimerkiksi onnesta tai sattumasta. Suurella osalla tähän asiaan perehtyneistä tutkijoista oletuksena onkin, että kasvu on tulosta tietoisesta tekemisestä, ja juuri näitä kasvua selittäviä tekijöitä tutkitaan jatkuvasti.

### *Yrityksen taustatekijät*

Yrityksen taustatekijöistä todennäköisesti eniten kontrolloitu on yrityksen *ikä*. Keskeinen havainto kirjallisuudessa on se, että mitä vanhempi yritys, sitä hitaampi kasvu ja mitä nuorempi yritys, sitä voimakkaampi kasvu (esim. Martikainen & Nikkinen 2005; Hoogstra & van Dijk 2004; Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-J. & Gustavsson 2002; Evans 1987). Johansson (2004) toteaa saman; pienimmät ja uudet yritykset kokevat epätavallisen nopeaa kasvua ja luovat työpaikkoja, kun suuret ja vanhat yritykset samaan aikaan menettävät työpaikkoja. Heinonen ja Pukkinen (2005) toteavat niin sanottujen nopeiden kasvajayritysten olevan muita yrityksiä nuorempia. Myös Varamäen ym. (2007a) tutkimuksessa kasvuyritykset olivat nuorempia kuin vertailuryhmän yritykset.

---

Tämä seikka on merkittävä omistajanvaihdokseen liitettynä. Kysymyksen ydin on, onko yritys omistajanvaihdoksen jälkeen uusi vai vanha yritys. Mikäli ostajana on henkilö, voidaan olettaa, että ostettu yritys/liiketoiminta jatkaa ”vanhana” yrityksenä toimintaansa ja silloin em. yrityksen ikään liittyvä pitänee paikkansa. Asia saattaa olla toinen, mikäli ostajana on yritys. Tätä voidaan tarkastella nelikenttänä (taulukko 5), jossa toisella akselilla on ostava yritys (uusi tai pieni ja vanha tai suuri) ja toisena ostettava yritys (uusi tai pieni ja vanha tai suuri). Näiden avulla voidaan hahmottaa erilaisia kombinaatioita ja arvioida, minkälaisia vaikutuksia jollakin tietyllä kombinaatiolla saattaisi olla omistajanvaihdoksen jälkeiseen tilanteeseen. Erilaisten kombinaatioiden vaikutukset yrityksen kasvuun ja kehittymiseen on esitetty tässä lähinnä havainnollistavana ja hypoteettisina vaikutuksina, eivätkä ne perustu muuhun kuin kirjoittajan omaan esiyymmärrykseen asiasta.

Taulukko 5. Ostavan ja ostettavan yrityksen iän ja koon mahdolliset vaikutukset omistajanvaihdoksen jälkeiseen kasvuun ja kehittymiseen.

		Ostettava yritys	
		uusi ja/tai pieni	suuri ja/tai vanha
Ostava yritys	uusi ja/tai pieni	Sekä ostavalla että ostettavalla yrityksellä mahdollisuus kasvaa, yhdessä että erikseen.	Jos ostettava yritys on paljon suurempi kuin ostaja, on tällainen tilanne melko harvinainen, joskin mahdollinen.  Jos taas ostettava yritys on vanha, mutta yrityksillä ei ole merkittävää kokoeroa, saattaa vanhan yrityksen kasvattamiselle olla mahdollisuuksia, mutta tämä riippuu monista muista kasvattamiseen liittyvistä tekijöistä, esimerkiksi käytettävissä olevista resursseista ja haltuunoton onnistumisesta.
	suuri ja/tai vanha	Jos ostettava yritys on uusi, saattaa vanhemmalla ja/tai suuremmalla yrityksellä olla resursseja kasvattamiseen enemmän kuin ostettavalla yrityksellä olisi itsellä ollut riippumatta siitä, kuinka kiinteästi ostettava liitetään ostavaan yritykseen (sulauttaminen)  Jos ostettava yritys on pieni, sillä todennäköisesti on myös mahdollisuus kasvaa. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi ostajan motivaatio kasvattamiseen ja kehittämiseen. Myös monet muut tekijät saattavat vaikuttaa asiaan.	Jos suuri ostaa suuren, on kummankin suhteen epätodennäköistä nopea suhteellinen kasvu.  Jos suuri ostaa vanhan, voi kasvu olla mahdollista riippuen muista kasvuun liittyvistä tekijöistä.  Jos vanha ostaa vanhan, mutta kumpikaan ei ole vielä suuria yrityksiä, voi kasvu olla mahdollista riippuen muista kasvuun vaikuttavista tekijöistä  Jos vanha ostaa suuren, on nopea suhteellinen kasvu ainakin periaatteessa epätodennäköistä. Jos vanha on lisäksi pieni yritys, voi tilanne kokonaisuudessaan olla epätodennäköinen

Edellä olevassa perusajatuksena on se, että mikäli tarkastellaan puhtaasti yrityksen kokoa ja jos kasvua mitataan suhteellisena sekä käytettäessä kasvun indikaattoreina liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvua, ei suurilla yrityksillä ole mahdollisuutta kasvattaa niitä useita kymmeniä prosentteja tai jopa satoja prosentteja niin kuin pienillä yrityksillä. Omistajanvaihdokseen liittyen on siis merkittävää ostajan ja ostettavan yrityksen/liiketoiminnan absoluuttinen koko (tarkasteltuna esimerkiksi liikevaihdon ja/tai henkilökunnan määrillä) ja niiden suhteellinen ero, joka on merkittävä erityisesti kasvattamiseen käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta. Jos ostettava yritys/liiketoiminta on selvästi pienempi kuin ostava osapuoli, on todennäköistä, että ostajalla on resursseja myös jatkossa kehittää ja kasvattaa ostettua liiketoimintaa. Jos taas yritykset ovat lähes samansuuruiset (tai ostettu on jopa suurempi) ja ostotapahtuma on ”syönyt” ostajan resursseja, eikä ostettava yritys kykene tuotoillaan kattamaan ostosta aiheutuneita kustannuksia, voi kehittäminen ja kasvattaminen olla vaikeaa, ainakin lyhyellä aikajänteellä tarkasteltuna. Sen sijaan valittaessa kasvun indikaattoriksi vaikkapa kannattavuuden kasvu, voidaan olettaa, että suurillakin yrityksillä voi olla nopeaa kasvua. Kyse on siis siitä, mikä valitaan kasvun indikaattoriksi.

Kehittäminen puolestaan saattaa olla monimutkaisempi seikka verrattaessa suuria ja pieniä yrityksiä. Usein suurilla yrityksillä on enemmän resursseja käytettävään kehittämiseen. Mutta esimerkiksi silloin, kun kehittäminen liittyy vaikkapa strategiseen uudistumiseen, pienet yritykset puolestaan ovat joustavampi ja kykenevät uudistumaan nopeammin ja usein myös vähäisemmin resurssein.

Useimmiten yrityksen koko kasvun selittäjänä liitetään kirjallisuudessa erityisesti yrityksen kokoon sitä perustettaessa. Omistajanvaihdostilanteessa se, kuinka monta ostajaa (luonnollista henkilöä) on, saattaisi olla merkittävä tekijä ostettavan yrityksen/liiketoiminnan tulevalle kasvulle ja kehittämiselle. Näin ollen esimerkiksi tiimiostajien yrityksillä voidaan olettaa olevan paremmat mahdollisuudet kasvuun kuin yhden henkilön ollessa ostajana. Tässä yhteydessä tulee ottaa huomioon tiimin jäsenten ominaisuudet sekä kunkin jäsenen vaikutusvalta yrityksessä.

Davidssonin ym. (2002) mukaan yrityksen *toimialalla* on myös merkitystä yrityksen kasvulle. Tutkijoiden mukaan on tärkeä huomioida toimitaanko kasvavalla vai supistuvalla toimialalla. Myös Eisenhardt ja Schoonhoven (1990) tuovat esille toimialan uutuuden/kypsytyksen vaikutuksen; kirjoittajien mukaan erityisesti teknologiaperusteiset yritykset, jotka on perustettu kasvuvaiheen markkinoille, kasvavat todennäköisemmin isommiksi kuin yritykset, jotka perustetaan kypsille tai aivan nuorille/orastaville aloille. Tutkijat tuovat kuitenkin esille, että kypsillä markkinoilla on usein suurempi absoluuttinen kasvu ja orastavilla markkinoilla suurempi suhteellinen kasvu. Kasvuyritykset ovat todennäköisemmin myös suuntautuneita yritysten välisille markkinoille (Pajarinen ym. 2006). Todennäköisesti omistajanvaihdostilanteissa

---

ostettavan yrityksen toimialalla lienee merkitystä aivan kuten aikaisempi tutkimus on osoittanut. Sen sijaan ostavan yrityksen toimialalla ei liene vaikutusta toiminnan kasvumahdollisuuksiin sinänsä.

Yrityksen *yhtiömuotokin* on tutkimuksissa liitetty yrityksen kasvuun; kasvuyritykset ovat todennäköisesti osakeyhtiömuotoisia (mm. Pajarinen ym. 2006). Nopeasti kasvaneiden yritysten kohdalla kasvun taustalta löytyy myös omistusjärjestelyissä tapahtuneita muutoksia. Omistajanvaihdoksella näyttäisi olevan positiivinen yhteys liikevaihdon positiiviseen kehitykseen, mutta ei välttämättä henkilökunnan kasvuun. Yritykset, jotka ovat päätyneet nykyiselle omistajalleen yrityskaupan kautta, näyttävät kasvattaneen henkilöstöään muita hitaammin, mutta liikevaihto kasvaa muita nopeammin (Mäki-Fränntti 2006).

*Yrityksen johto* voidaan yleisesti nähdä resurssina kasvulle. Resurssit, kuten johtamisaaminen tai johtajien kapasiteetti mahdollistavat kasvua. Naldi ja Sjöberg (2003) tutkivat toimitusjohtajan, johtajien/johtoryhmän ja yhtiön hallituksen vaikutusta yritysten kasvuun. Heidän mukaansa kasvua tavoittelevilla yrityksillä tulisi olla suuret johtoryhmät, johdolla tulisi olla vapaus tehdä nopeita päätöksiä ja hallituksissa tulisi olla yrityksen ulkopuolisia jäseniä. Viimeksi mainitulla viitataan muun muassa siihen, että yrityksen ulkopuoliset jäsenet tuovat tietoa yrityksen ulkopuolelta, mikä säästää johdon aikaa vapauttaen sitä tärkeämpiin asioihin. Ulkopuolisten jäsenten tuoman informaation on myös todettu vauhdittavan kasvuprosessia (Naldi & Sjöberg 2003). Näillä tekijöillä on todennäköisesti merkitystä liitettynä erityisesti ostavaan yritykseen, mutta myös luonnollisten henkilöiden ollessa ostajina, johtamisen organisoinnilla omistajanvaihdoksen jälkeen voidaan vaikuttaa yrityksen tulevaan kasvuun ja kehittymiseen.

#### *Yrityksen kasvuorientaatio*

Yrittäjän oman kasvuhalun lisäksi aikaisempi tutkimus on nostanut esille yrityksen kasvuorientaation. Nämä kaksi ovat yhteydessä toisiinsa. Yrityksen *kasvuhakuisuuteen* vaikuttaa erityisesti pienissä yrityksissä yrittäjän oma kasvuhakuisuus. Yrittäjän omat arvot todennäköisesti vaikuttavat osaltaan myös yrityksen arvoihin, jotka kertovat muun muassa sen, miten yrityksessä suhtaudutaan kasvuun ja ympäristöön. Yrityksen arvojen ja käytäntöjen merkityksen kasvulle nostavat esiin mm. Malinen ja Stenholm (2004). Heidän mukaansa perheyristysten kasvuun vaikuttavat eniten arvot ja käytännöt, joista tärkeimpiä ovat ympäristön seuraaminen, yhteistyö kilpailijoiden/alihankkijoiden kanssa ja jatkuva kehittäminen. Myös Harjun ja Heinosen (2003) mukaan todennäköisyys yrityksen hyvään taloudelliseen tilanteeseen paranee, kun sen toimintaa ohjaavat uudistushakuiset arvot ja käytännöt; tuolloin muun muassa markkinoiden ja yleensä toimintaympäristön muutoksien koetaan luovan uusia liike-toimintamahdollisuuksia, joita seurataan jatkuvasti ja alihankkijoiden/kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä (Harju & Heinonen 2003: 84–85). Uudistushakuiset arvot

kertovat myös yrityksen innovatiivisuudesta ja strategiasta, jotka myös ovat kasvuhakuisuuden indikaattoreita. Esimerkiksi mitä enemmän yrityksessä panostetaan innovaatio- ja T&K-toimintaan, sitä todennäköisemmin yrityksellä voidaan ajatella olevan kasvuhakuisuutta, joka taas näkyy yrityksen strategisina tavoitteina.

Maailmalla yksi keskeinen kasvuorientaatioon läheisesti pohjautuva käsite on yrityksen *yrittäjämainen orientaatio* (entrepreneurial orientation), joka muodostuu yrityksen suhtautumisesta seuraavia kolmea osa-aluetta kohtaan: 1) tuote-markkina innovointi (innovaatiot), 2) riskinotto (liittyy yrittäjään/johtoon) ja 3) päätöksenteon proaktiivisuus (strateginen tahtotila). Yrittäjämäisen orientaation käsitettä ovat kehittäneet Khandwalla (1977), Miller ja Friesen (1983), Covin ja Slevin (1989; 1991) sekä Lumpkin ja Dess (1996). Yrityksen käyttäytyminen heijastaa vahvaa yrittäjämäistä orientaatiota, kun se tuottaa innovaatioita, sillä on aggressiivinen kilpailuasenne muita yrityksiä kohtaan ja yrityksen johdolla on vahva riskinottokyky (Covin & Slevin 1988). Yrityksen yrittäjämäisellä orientaatiolla on todettu olevan positiivinen vaikutus muun muassa yrityksen rahoitukselliseen tulokseen (Zahra & Covin 1995), ja se on liitetty myös yrityksen kasvuun, mutta vain harvakseltaan. Esimerkiksi Mintzberg (1973) tuo esiin, että yrittäjämäiset yritykset omaksuvat tyypillisesti riskialttiita kasvustrategioita. Toisaalta, Wiklund ja Davidsson (1999) löysivät yhtymäkohdan yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen orgaanisen kasvun välillä. Wiklund (1999) sekä Wiklund ja Shepherd (2005) osoittivat, että yrittäjämäinen orientaatio on kytköksissä yrityksen suorituskykyyn, jonka mittauksessa otettiin huomioon myös liikevaihdon kasvu.

Lisäksi aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksen kasvuun liittyy lukuisia muita tekijöitä, mm: yrityksen T&K-orientaatio, kansainvälistymisorientaatio, kasvun lähteet, verkostoitumisorientaatio, kasvukyky, sekä strategia. Näillä on kuitenkin monimutkaisia vaikutussuhteita, joten on vaikeaa eritellä niiden merkitystä omistajanvaihdoksen jälkeiseen kasvuun ja kehittämiseen. Todennäköisesti näillä tekijöillä on erilaisia merkityksiä, kun niitä tarkastellaan ostajan (luonnollinen henkilö vs. yritys) tai ostettavan (ostetaan yritys vs. ostetaan liiketoiminta) näkökulmasta. Lisäksi aikaisempi tutkimus on nostanut esiin ympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla oletetaan olevan vaikutusta yrityksen kasvuun. Tällaisia ovat esimerkiksi sijaintipaikka ja sen tarjoamat mahdollisuudet (lähinnä resurssien näkökulmasta tarkasteltuna) toiminnan kasvattamiseen sekä laajemman toimintaympäristön luomat mahdollisuudet. Ympäristön mahdollisuudet eri muodoissaan voidaan liittää kaikkiin omistajanvaihdoksen erilaisiin kombinaatioihin. Lisäksi voidaan pohtia sitä, mikä vaikutus fyysisellä sijaintipaikalla on silloin, kun ostava yritys ja ostettava yritys toimivat suhteellisen kaukana toisistaan.

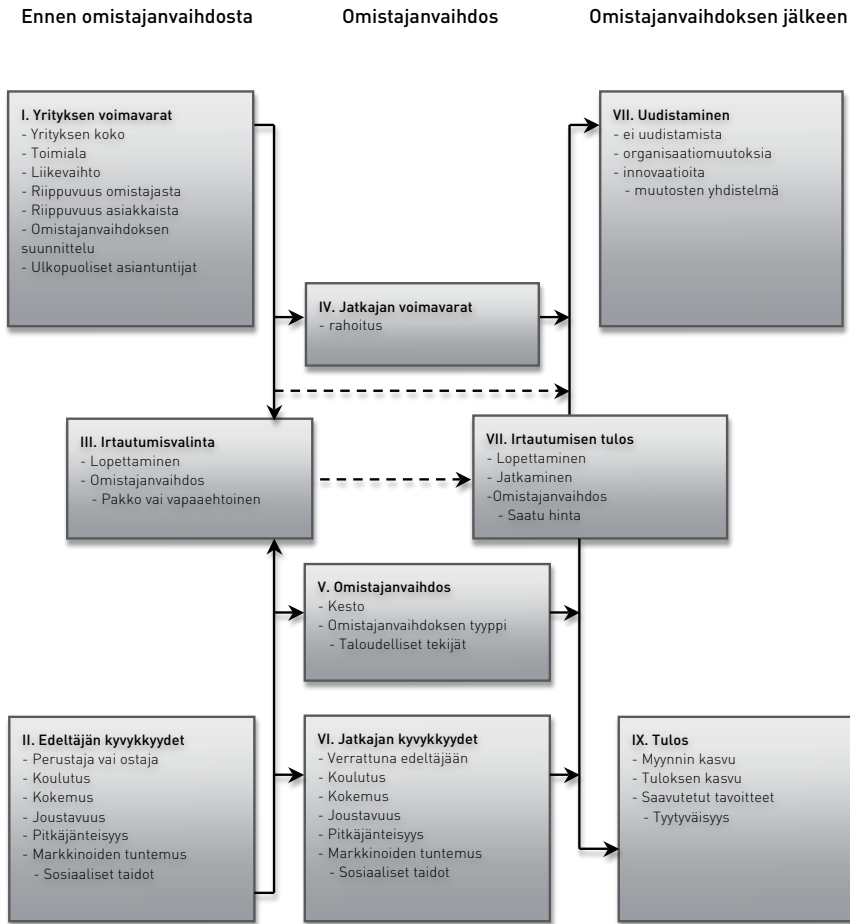
---



## 2.2.4 Van Teeffelenin ja Meijaardin viitekehykset

Van Teeffelen (2010) sekä Meijaard (2007) ovat esittäneet teoreettisen mallin (Kuvio 3) yrityksen omistajanvaihdoksesta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat prosessin etenemiseen ja liiketoiminnan mahdolliseen kehittymiseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Van Teeffelenin tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ennustavatko yrityksen voimavarat tai edeltäjän kyvykkyydet yrityksestä irtautumisen tapaa (myynti tai lopettaminen), ovatko yrityksen voimavarat ja edeltäjän kyvykkyydet suhteessa omistajavaihdoksen keston, saatuun hintaan ja tyytyväisyyteen, ennustaako jatkajan uudistaminen omistajanvaihdoksen tulosta riippumatta yrityksen voimavaroista ja jatkajan inhimillisestä pääomasta sekä millaiset edeltäjän kyvykkyydet ennustavat irtautumistavan valintaa, omistajanvaihdoksen kestoja, saatua hintaa ja tyytyväisyyttä omistajanvaihdokseen. Meijaardin viitekehys on esitetty seuraavassa kuviossa. Viitekehyksen aikaisemman version on luonut Meijaard (2005; 2007). Mallissa omistajanvaihdos on jaettu kolmeen vaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdos sekä omistajanvaihdoksen jälkeen. Mallissa yrityksen (I) ja jatkajan (IV) voimavarojen sekä edeltäjän (II) ja jatkajan (VI) kyvykkyyksien taustalla on teoria resurssipohjaisesta näkemyksestä. Näistä kahteen jälkimmäiseen soveltuu myös näkemys inhimillisestä pääomasta. Uudistaminen (VIII) liittyy konseptiin strategisesta uudistamisesta. Irtautumisen valinta (III) sekä tulos (VII) pohjautuvat suunnitellun käyttäytymisen teoriaan.

---



Kuvio 3. Van Teeffelenin (2010) viitekehys omistajanvaihdoksesta.

Van Teeffelenin (2010) tutkimuksen keskeisinä tuloksina löytyi seuraavia yhteyksiä edellä mainittujen muuttujien välille. Omistajanvaihdokseen liittyvällä erityisellä inhimillisellä pääomalla (omistuksen kesto ja yrittäjän kyvykkyys kuten päättävyyssyys, joustavuus, tietämys markkinoista, tehokkuus ja sosiaaliset taidot) ei ollut selkeää vaikutusta omistajanvaihdoksen onnistumiseen kokonaisuutena. Joustavuus ennusti parhaiten lyhyttä omistajanvaihdoksen kestoja ja korkeaa tyytyväisyyttä omistajanvaihdokseen. Myös sosiaaliset taidot ennustivat lyhyttä omistajanvaihdoksen kestoja. Tietämys markkinoista ennusti alemmaa toteutunutta kauppahintaa ja pitkä omistuksen kesto ennusti pitkää omistajanvaihdoksen kestoja. Yleisellä inhimillisellä pääomalla eli koulutuksella tai omistajanvaihdoksen suunnittelulla ei ollut vaikutusta omistajanvaihdoksen onnistumiseen (liikevaihdon ja tuloksen kehittyminen, yrityksen toiminnan jatkuminen). Omistajanvaihdoksen suunnittelu hieman lyhensi omistajanvaihdoksen kestoja, mutta tulos oli vain suuntaa antava.

Toteutuneeseen kauppahintaan suunnittelulla ei ollut vaikutusta. Henkilökohtaisesti koettuun omistajanvaihdokseen onnistumiseen eli tyytyväisyyteen omistajanvaihdoksen suunnittelulla oli sen sijaan erittäin suuri vaikutus.

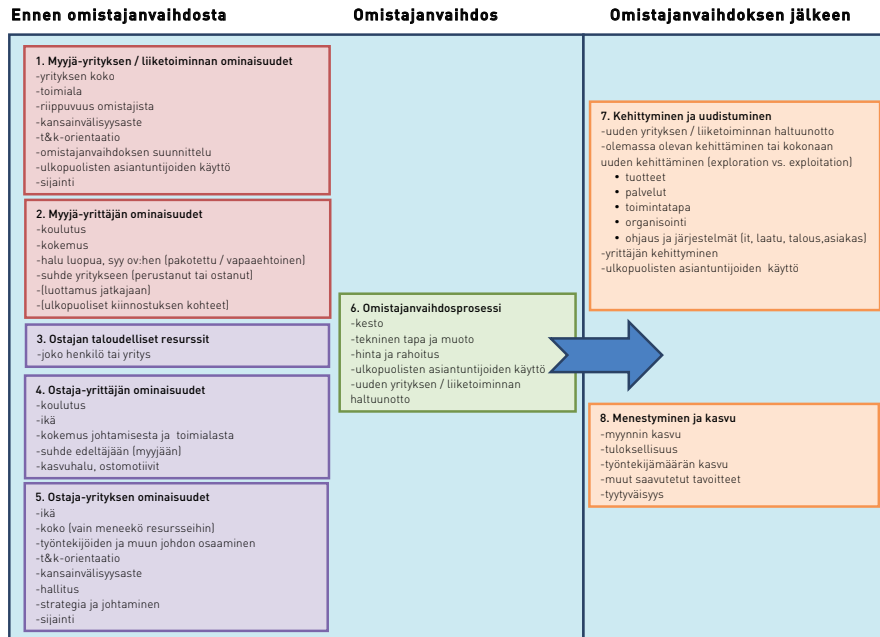
Van Teeffelenin (2010) mukaan asiantuntijoiden käyttäminen omistajanvaihdoksessa lisäsi omistajanvaihdoksen kestoa. Yrityksen koolla mitattuna henkilöstön määrällä ei ollut vaikutusta omistajanvaihdoksen onnistumiseen. Myyjän ja ostajan toistensa tunteminen ei selkeästi ennustanut omistajanvaihdoksen onnistumista. Tuttuus nosti toteutunutta kauppahintaa ja tyytyväisyyttä omistajanvaihdokseen, mutta pidensi omistajanvaihdoksen kestoa. Tuttuus kuitenkin ennusti paremmin omistajanvaihdoksen onnistumista kuin sukulaisuussuhde.

Jatkajan tekemät organisaatiomuutokset sekä tuotteiden, palvelujen ja markkinoinnin uudistukset sekä näiden yhdistelmät paransivat yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeisen toiminnan tulosta verrattuna tilanteeseen, että näitä toimia ei olisi tehty. Van Teeffelenin tutkimuksen mukaan yrityksen ostaminen taloudellisen taantuman aikana johtaa todennäköisemmin parempaan tulokseen omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrityksen ostaminen vakaan yleisen talouden tai nousukauden aikana. Tätä voidaan selittää myös sillä, että taloudellisen taantuman aikana ostajat voivat olla ehkä kokeneempia kuin muina aikoina, mutta Van Teeffelenin tutkimuksessa sitä ei mitattu. Lisäksi tulokset osoittivat, että pienemmän yrityksen ostaminen johtaa parempaan omistajanvaihdoksen jälkeisen toiminnan tulokseen kuin suuremman yrityksen ostaminen. Tässä ja aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa selitykseksi tarjotaan, että pienessä yrityksessä muutokset on helpompia toteuttaa kuin suurissa. (Van Teeffelen 2010).

## 2.2.5 Tutkimuksen viitekehys

Teeffeleniä sekä omia kasvututkimustemme viitekehystä hyödyntäen voidaan tälle tutkimukselle esittää seuraavanlainen viitekehys (Kuvio 4). Pääfokuksena on selvittää omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoiminnan kehittymistä ja uudistumista (kohta 7) uuden omistajan alaisuudessa. Paitsi liiketoiminnan kehittymistä seurataan samalla myös konkreettista taloudellista menestymistä (kohta 8) sekä ostajan/jatkajan omaa tyytyväisyyttä omistajanvaihdoksen jälkeiseen kehittymiseen.

Omistajanvaihdoksen jälkeistä kehittymistä ja menestymistä edeltävinä ja mahdollisina selittävinä tekijöinä selvitetään ennen omistajanvaihdosta sekä myyjä-yrityksen (kohta 1) että myyjä-yrittäjän (kohta 2) samoin kuin ostaja-yrittäjän (kohta 4) ja mahdollisen ostaja-yrityksen (kohta 5) ominaisuudet ja taloudelliset resurssit (kohta 3). Omana kokonaisuutena käsitellään myös itse omistajanvaihdosprosessi (kohta 6).



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys.

---

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Yin (2003, 13) määrittelee case-tutkimuksen seuraavasti:

*“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”*

Case-tutkimus tutkii ilmiötä empiirisesti sen aidossa ympäristössä. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin sellaisen ilmiön tutkimiseen, missä ilmiön erottaminen kontekstista on vaikeaa. Pettigrew (1997) tuo esiin, että ”tapaus” voi olla myös ilmiö tai ajallinen prosessi, jonka rajoja kontekstiin on vaikea määrittellä. Case-tutkimus on vahvimillaan silloin, kun tutkimusongelmassa haetaan vastauksia kysymyksiin miten tai miksi, koska vastaukset näihin kysymyksiin ovat laadullisia. Lisäksi case-tutkimus soveltuu erityisesti silloin, kun tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Case-tutkimukset voivat olla joko yhden tai useamman tapauksen tutkimuksia, joista tämä tutkimus edustaa jälkimmäistä (multiple case study).

Case-tutkimus on välineellinen (instrumental case study) silloin, kun sen avulla pyritään ymmärtämään jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta (Stake 1994). Tällöin tapaus on kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi, mutta ei sinänsä itsessään. Tutkimuskysymykset on tällöin mietitty tarkasti ennen tutkimuksen aloittamista ja tapaus valitaan tutkimuskysymysten mukaan. Yksi välineellisen case-tutkimuksen tyyppi on Staken (1994, 3–4) mukaan kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study). Tällainen tutkimus muodostuu useista tapauksista ja oleellista siinä on yksittäisten tapausten välinen koordinointi tai rinnasteisuus.

Tässä tutkimuksessa usean tapauksen case-tutkimuksella pyritään teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamiseen ja kehittämiseen tapausten avulla.

### 3.1 Casejen valinta ja esittely

#### 3.1.1 Omistajanvaihdostietopankin kokoaminen

Tämän tutkimuksen casejen valintaa edelsi monivaiheinen toteutuneiden omistajanvaihdosten metsästys Etelä-Pohjanmaalla. Valtakunnan tasolla täsmällisiä tietoja

---

omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista ei ole saatavilla. Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) seuraa yritysten lukumäärä yritysmuodoittain. Vuosittain seurataan uusien sekä lakanneiden ja rekisteristä poistuneiden yritysten lukumäärää. Lisäksi PRH:lla on tiedot siitä, kuinka monen yrityksen tietoihin on tullut muutoksia. Osakeyhtiössä tämä tarkoittaa yleensä muutoksia vastuuhenkilöissä sekä kommandiittiyhtiöissä ja avoimissa yhtiöissä yhtiösopimuksen muutoksia. Osoite- ja yhteystietojen muutoksia seurataan erikseen. Yritysten omistajanvaihdoksista (omistusosuus- ja liiketoimintakaupat, sisältäen sukupolvenvaihdokset) PRH:lla on tiedossa vastuuhenkilöiden muutokset sitä mukaan kun niitä heille ilmoitetaan. Vastuuhenkilöt vaihtuvat monen muunkin syyn kuin omistajanvaihdoksen takia. Liiketoimintakaupoista ei PRH:lle kerry minkäänlaista tietoa.

Tilastokeskus kokoaa tiedot aloittaneista ja lopettaneista yrityksistä. Tiedot perustuvat Tilastokeskuksen yritysrekisteriin sekä rekisterin lähdeaineistoina käytettävien Verohallinnon rekisteröintitietoihin ja ne kattavat yritykset, jotka ovat liiketoiminnassa tai kiinteistön käyttöoikeuden luovutuksessa arvonlisäverovelvollisia tai toimivat työnantajina. Tiedot kootaan neljännesvuosittain ja ne ovat saatavilla toimialoittain, alueittain ja oikeudellisen muodon mukaan. Muita tietoja Tilastokeskuksesta ei ole saatavilla.

Verottajan mielenkiinnon kohteena on omistusosuuden vaihtuminen. Mikäli yrityksen omistuksesta vaihtuu yli 50%, yritys menettää mahdollisuuden syntyneiden tappioiden vähentämiseen verotuksessa. Tiedot kootaan elinkeinotoiminnan veroilmoituksista (lomakkeet 6A ja 6B). Lisäksi ko. lomakkeilla yritykset ilmoittavat toimialan muuttumisesta ja osakeyhtiöt/osuuskunnat liiketoimintakokonaisuuksien siirrosta. Liiketoimintakokonaisuudella verottaja tarkoittaa yhtiön osan kaikkia varoja ja vastuita, jotka hallinnollisesti muodostavat itsenäisen toiminnan eli omavaraiseen toimintaan kykenevän yksikön. Liiketoimintasiirrolla tarkoitetaan järjestelyä, jossa osakeyhtiö luovuttaa joko kaikki taikka yhteen tai useampaan liiketoimintakokonaisuuteen kohdistuvat varat, siirtyviin varoihin kohdistuvat velat ja siirtyvään toimintaan kohdistuvat varaukset siirtyvää toimintaa jatkavalle osakeyhtiölle saaden vastikkeeksi vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita tai sen hallussa olevia omia osakkeita.

Kaikista noteeraamattomien yhtiöiden osakkeilla tehdyistä kaupoista verottajalle tehdään varainsiirtoveroilmoitukset. Verotuksen kannalta on merkittävää omistus-  
suhteissa tapahtunut muutos eli omistajien ei välttämättä tarvitse vaihtua. Verotuksen kannalta liiketoimintakauppa ei ole omistajanvaihdos myyvässä eikä ostavassa yhtiössä, ellei ostava yritys luovuta maksuksi omia osakkeitaan. Verottajalla on siis tiedot niistä omistusosuuskaupoista, joissa omistusta on vaihtunut yli puolet. Esim. kaupoista, joissa toisena tai molempina osapuolina on toiminimi, verottajalle ei kerry tietoa. Verohallinnon tiedon mukaan esimerkiksi vuonna 2009 Etelä-Pohjanmaalla

---

43 osakeyhtiössä omistus on vaihtunut vähintään 50 %. Näistä ei kuitenkaan saa yksilöityjä tietoja.

Talouselämälehti uutisoi yrityskaupat, joissa ostetun yrityksen liikevaihto ylittää 500.000€. Talouselämän yrityskauppasivujen perusaineistona on toimituksen itse keräämä yrityskauppoja koskeva tietokanta, joka täydentyy viikoittain. Talouselämä on vuodesta 1987 lähtien koonnut tietoja yrityskaupoista, joissa on suomalainen yritys kaupan kohteena tai osapuolena. Tietokanta sisältää tiedot noin 13 000 yritys- sekä liiketoimintakaupasta. Talouselämän tietolähteet ovat julkisia - pörssitiedotteita, muiden medioiden juttuja ja lehti-ilmoituksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yli 50 %:n omistususuuskaupoista verottajalla on tiedot, mutta näitä tietoja ei verottajalta saa yksilöityinä tietoina. Liiketoimintakaupoista tietoja ei ole lainkaan saatavilla, ellei kaupan kohteena ole yli 500 henkeä työllistävä liiketoiminta. Julkisista lähteistä Talouselämän ylläpitämät tiedot toteutuneista yrityskaupoista on kattavin, mutta esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan osalta suurin osa toteutuneista yrityskaupoista jää kirjautumatta Talouselämään sen vuoksi, että Talouselämässä ostetun yrityksen liikevaihdon raja on 500.000 € ja Etelä-Pohjanmaalla merkittävä osa kaupoista kohdistuu tätä pienempiin yrityksiin. Edellä mainitut syyt ovat toimineet keskeisenä taustaperusteluna sille, että Etelä-Pohjanmaalla haluttiin omana työnä koota listaa toteutuneista omistajanvaihdoksista.

Omistajanvaihdosten listaaminen vuosien 2006–2010 väliseltä ajalta osoittautui työlääksi ja monivaihteiseksi prosessiksi. Tiedonkeruu alkoi syyskuun alussa 2010, kun maakunnan 57:lle yritystoiminnan asiantuntijalle niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta lähetettiin sähköposti. Heitä pyydettiin lähettämään informaatiota viiden viimeisen vuoden (n. 2006–2010) aikana heidän tietoonsa tulleista omistajanvaihdoksista maakunnassa (yrityskauppoja, liiketoimintakauppoja tai sukupolvenvaihdoksia). Informantteja ohjeistettiin siten, että joko ostajan, myyjän tai molempien tuli olla Etelä-Pohjanmaalta. Tiedot sai toimittaa joko suoraan sähköpostitse tai täydentämällä tiedot valmiiseen taulukkoon. Tiedoiksi riittivät ostajan/jatkajan ja myyjän/luopujan nimet. Asiantuntijoille lähetettiin syyskuun lopussa vielä muistutusviesti asiasta. Kaikkiaan kuudeltatoista asiantuntijalta saatiin tietoja. Tietolähteenä käytettiin lisäksi maakuntalehdissä ja Talouselämä-lehdessä olleita juttuja ja tietoja toteutuneista omistajanvaihdoksista sekä tutkijoiden omia tietoja.

Kaikkiaan aineistoon saatiin edellä mainituin keinoin 221 omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalta. Todellinen määrä maakunnassa viiden vuoden aikana toteutuneista omistajanvaihdoksista on luonnollisesti paljon suurempi, mutta absoluuttista totuutta ei saada selville mistään johtuen edellä kerrotusta rekisteröintiputteesta tällä saralla Suomessa.

Tämän jälkeen nimettyihin omistajanvaihdoksiin alettiin etsiä taustatietoja sekä myyjistä että ostajista. Taustatietoina haluttiin selvittää seuraavia asioita omistajanvaihdoshetkellä:

- omistajanvaihdoksen ajankohta
- omistajanvaihdoksen tapa (sukupolvenvaihdos, yrityskauppa ulkopuoliselle, liiketoimintakauppa)
- ostajatyypit (yritys, yksityinen henkilö, henkilötiimi)
- ostajayrityksen koko (liikevaihto ja henkilöstö)
- ostajan paikkakunta
- ostokohteen paikkakunta
- ostokohteen toimiala
- ostokohteen koko (liikevaihto ja henkilöstö)

Taustatietoja etsittiin sekä julkisista lähteistä (lehdet, yritystietojärjestelmä YTJ, Inoa yrityshaku), Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta että soittamalla suoraan yrittäjille. Yhteydenotot puhelimitse kohdistuivat lähes pelkästään ostajiin. Vajaassa 10 % tapauksista tutkimukseen tarvittavat tiedot löytyivät pelkästään yleisesti saatavilla olevista julkisista lähteistä, mutta 90 prosenttisesti tiedot jouduttiin hakemaan puhelimitse suoralla kontaktilla ostajiin. Saatujen tietojen vahvistamisen, oikeiden yhteystietojen hankkimisen ja yhteydenottojen jälkeen tutkimuksen lopulliseksi taustamuuttuja-analyysin kohdejoukoksi muodostui 185 yrityksen omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla. Näiden yritysten taustatietojen perusteella tehtyjen analyysin tulokset on raportoitu Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama (2010) julkaisussa.

### 3.1.2 Case-valinnan kriteerit

Case-yritykset valittiin edellä mainitun vajaan 200 yrityksen joukosta. Case-seurantaan ja teemahaastatteluihin etsittiin omistajanvaihdostavaltaan (sukupolvenvaihdos, liiketoiminta- ja omistusosuuskauppa), ostajatyypeiltään (henkilö, tiimi, yritys) sekä kooltaan erilaisia omistajanvaihdoksia eri paikkakunnilta Etelä-Pohjanmaalla (vähintään ostaja tai ostokohde Etelä-Pohjanmaalta). Casejen valinnassa toteutettiin näin ollen enemmän erojen maksimoinnin kuin minimoinnin logiikkaa, ts. teoreettista otantaa (ks. Glaser & Strauss 1967; Yin 2003), jossa on tutkittavissa olevan ilmiön suhteen odotettavissa ennustettavissa olevia eroja eri casejen taustoista johtuen. Paitsi tiettyjen muuttujien ja taustojen suhteen mahdollisimman erilaisia caseja, haluttiin kuhunkin alaryhmään useita caseja, että saavutettaisiin saturaatiota eli aineiston kylläntymistä (Yin 2003).

Kaikki pyydyt yritykset lupautuivat case-seurantaan. Kaikkiaan haastatteluihin valittiin 24 omistajanvaihdostapausta. Valitut caset on kuvattu seuraavassa taulu-

---



kossa muutamien taustatietojen (omistajanvaihdosvuosi, vaihdostapa, ostajatyypin, ostokohteen toimiala sekä ostokohteen koko) valossa. Haastateltaville kerrottiin, että kyseessä on pitkittäisstudiot, jolloin heitä tullaan haastattelemaan useamman kerran seuraavan kahden vuoden aikana. Ensimmäisellä haastattelukerralla seurattavien tapausten omistajanvaihdoksista oli ehtinyt kulua 0,5–5 vuotta, joten osalla retrospektiivisesti hankittavaa seurantatietoa oli huomattavasti enemmän kuin niillä, joilla omistajanvaihdos oli juuri tapahtunut.

Taulukko 6. Case-yritysten taustat.

Caset	Ov-vuosi	Vaihdostapa (spv=sukupolvenvaihdos, yk=yrityskauppa)	Ostajatyypin	Ostokohteen toimiala	Ostokohteen koko (hlöstö)
Case A	2005	Osakekauppa/ YK	Yritys	Metalliteollisuus	60
Case B	2006	Osakekauppa/ YK	Henkilö	Rakentaminen	37
Case C	2006	SPV	Tiimi	Puu- & h. teoll.	34
Case D	2006	SPV	Tiimi	Kuljetus	7
Case E	2006	Osakekauppa/ YK	Henkilö	Metalliteollisuus	20
Case F	2007	Liiket.kauppa	Henkilö	Palvelut	25
Case G	2007	Liiket.kauppa	Tiimi	Puu- & h. teoll.	4
Case H	2007	Osakekauppa/ YK	Tiimi	Puu- & h. teoll.	9
Case I	2008	SPV	Henkilö	Kuljetus	15
Case J	2008	Liiket.kauppa	Henkilö	Palvelut	1
Case K	2008	Osakekauppa/ YK	Yritys	Metalliteollisuus	9
Case L	2008	Osakekauppa/ YK	Yritys	Metalliteollisuus	37
Case M	2008	Osakekauppa/ YK	Yritys	Palvelut	17
Case N	2008	Osakekauppa/ YK	Yritys	Rakentaminen	50
Case O	2008	SPV	Henkilö	Puu- & h. teoll.	15
Case P	2008	SPV	Tiimi	Metalliteollisuus	25
Case Q	2008	SPV	Henkilö	Kuljetus	36
Case R	2009	SPV	Tiimi	Puu- & h. teoll.	28
Case S	2010	SPV	Yritys	Metalliteollisuus	43
Case T	2010	Liiket.kauppa	Yritys	Palvelut	30
Case U	2010	Liiket.kauppa	Yritys	Metalliteollisuus	6
Case V	2010	Osakekauppa/ YK	Henkilö	Rakentaminen	5
Case X	2010	SPV	Henkilö	Kuljetus	8
Case Y	2010	Liiket.kauppa	Henkilö	Rakentaminen	15

Yhteenvedon voidaan todeta, että valitut caset edustavat melko tasaisesti erilaisia tapauksia haluttujen taustojen mukaan. Seuraavassa taulukossa on yhteenvedo caseista eri taustatekijöiden mukaan.

Taulukko 7. Yhteenveto caseista eri taustojen mukaan.

<b>Jatkajatyyppi</b>	Henkilö	Tiimi	Yritys		
Tapausten lukumäärä	10	6	8		
<b>Vaihdostapa</b>	Liiketoimintakauppa	Sukupolvenvaihdos	Osakekauppa		
Tapausten lukumäärä	6	9	9		
<b>Ostokohteen toimiala</b>	Kauppa ja palvelut	Metalliteollisuus	Kuljetus ja logist	Puu- ja huonekaluteoll.	Rakentaminen
Tapausten lukumäärä	4	7	4	5	4
<b>Vaihdosvuosi</b>	Ennen vuotta 2008		Vuonna 2008 tai sen jälkeen		
Tapausten lukumäärä	8		16		
<b>Ostokohteen koko</b>	alle 10 henkilöä	10–49 henkilöä	50 tai yli		
Tapausten lukumäärä	8	15	1		
Keskimääräinen koko ryhmässä	6,1	28,1	60		

## 3.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Tieteellisten havaintojen tekemisen tulee olla systemaattisesti suunniteltua ja saatava tieto tulee koota systemaattisesti. Rauhalan (1974) mukaan tutkimus on kokonaisuus, jolloin ongelman asettelu asettaa suunnan siitä, miten tutkitaan. Menetelmävalinnat liittyvät kiinteästi aina tutkimuksen perusidean selvittelyyn. Tämän tutkimuksen tavoitteet viittaavat laadullisen aineistonkeruun tarpeeseen, sillä tavoitteena on syvällisemmin ymmärtää, miten omistajanvaihdos on vaikuttanut ostetussa / jatketussa yrityksessä liiketoiminnan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä menestymiseen. Case-tutkimuksen keskeisinä etuina pidetään sitä, että se mahdollistaa useiden eri tiedonkeruumenetelmien käytön (Yin 2003; Eisenhardt 1989). Triangulaation avulla on mahdollisuus myös parantaa tutkimuksen laatua (esim. Stake 1994; Patton 1990). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on pääosin kerätty teemahaastatteluin, mutta sen lisäksi tietolähteinä on käytetty yrityksistä netissä olevaa tietoa sekä tilinpäätösanalyysien tekemisessä on hyödynnetty Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokantaa.

Teemahaastattelu l. puolistrukturoitu haastattelu on ollut yleinen informaation hankintamenetelmä tämäntyyppisessä tutkimuksessa, koska sen avulla saadaan syvällistä tietoa henkilön käsityksistä. Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta se on käsillä olevaan tutkimukseen sopivin mm. siitä syystä, että teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkija ei osaa etukäteen arvata kaikkia

mahdollisia vastauksia vaan haluaa säilyttää mahdollisuuden esittää vastausten johdosta täydentäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2004). Ahosen (1994, 136–138) mukaan haastattelurunko sisältää vain tutkimusongelmiin liittyvät perusteemat ja usein muutaman jäsentelevän kysymyksen.

Haastateltava voi suurelta osin määrätä keskustelun suunnan, jolloin tästä on se hyöty, että tutkijan ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi, mutta hän saa silti haastateltavien tilanteen kokonaisuudesta monipuolisen ja syvän kuvan. Teema-haastattelun etuihin kuuluu, että tutkija voi arvioida vastausten totuudenmukaisuutta havainnoimalla vastaajan muuta viestintää, kuten ilmeitä ja käyttäytymistä. Samalla tutkija voi panna merkille ympäristötekijöitä. Tästä syystä haastattelu antaakin luotettavampia ja syvällisempiä tuloksia kuin kysely. Intersubjektivisuus edellyttää, että haastateltava ensisijaisesti kuuntelee, mitä haastateltava kertoo. Tutkija on siis aktiivinen kuuntelija, joka paneutuu haastateltavan tarkoituksiin ja tekee seuraavan kysymyksensä haastateltavien edellisten vastausten perusteella.

Teemahaastatteluiden pääteemoina olivat edellisessä luvussa 2.2.5 esitellyn viitekeh-  
yksen mukaisesti seuraavat aihealueet:

- Ostaja-yrittäjän ominaisuudet
- Ostaja-yrityksen ominaisuudet (ennen omistajanvaihdosta)
- Ostajan taloudelliset resurssit
- Myyjä-yrityksen / liiketoiminnan ominaisuudet
- Myyjä-yrittäjän ominaisuudet
- Omistajanvaihdosprosessi ja haltuunotto
- Kehittyminen ja uudistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen
- Menestyminen ja kasvu
- Tulevaisuuden näkymät

Teemahaastatteluiden tarkempi haastattelurunko on nähtävissä liitteenä (Liite 1).

Ensimmäinen yhteydenotto kohdeyritykseen oli puhelinkeskustelu, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Puhelinkeskusteluissa sovittiin tapaamisajankohta sekä -paikka, ja haastattelun kestoksi arvioitiin noin 1,5 tuntia. Haastattelut aloitettiin kertaamalla vielä tutkimuksen tarkoitus ja esittelemällä haastattelun kulku. Haastatteluissa pyrittiin siihen, että haastateltava kertoisi mahdollisimman paljon oma-aloitteisesti teemasta, jotta heidän mielipiteitään ei ohjailtaisi. Suurin osa haastatteluista tehtiin haastateltavien yrityksen toimitaloissa, mutta osa myös haastattelijoiden työhuoneissa. Haastattelut kestivät keskimäärin 1–2 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastatteluja oli tekemässä kuusi henkilöä, mikä tuo oman haasteensa tutkimuksen validiteetin näkökulmasta. Teemahaastattelun kysymyksiä käytiin yhdessä läpi etukäteen, että kukin ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Luonnollisesti usea haastattelija teki haastattelutilan-

teista ja haastattelujen kuluista jonkin verran heterogeenisia yhteisistä teemahaastattelukysymyksistä huolimatta.

Paitsi useasta haastattelijasta johtuen, saattaa haastatteluinformaatio vääristyä myös seuraavista tutkijasta ja haastateltavasta johtuvista syistä (Hopper & Powell 1985; McKinnon 1988; Scapens 1990) mukaan:

- Haastateltava tietoisesti antaa virheellisen kuvan todellisesta päätösprosessista.
- Haastateltavan kyky käsitellä ja vastaanottaa informaatiota on rajallinen.
- Haastateltavalla ei ole riittävästi tietoa tutkimusaiheesta.
- Haastattelu on suoritettu käyttämällä vääriä lähtötietoja.
- Tutkija ja haastateltava eivät ymmärrä toisiaan.

Virheitä pystytään eliminoimaan informoimalla haastateltava ennen haastattelua ja korostamalla, että ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat yrittäjiä, jotka yleensä ovat melko rohkeita omien ajatustensa ja käsitystensä ilmaisemisessa, kun siihen annetaan tilaisuus. Teemana omistajanvaihdos ja sukupolvenvaihdos olivat haastateltaville hyvin läheisiä, koska heillä oli tuoretta omakohtaista kokemusta aiheesta. Toisaalta aihealue on hyvin herkkä ja haastateltaville korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta. Haastattelujen jälkeen nauhoitteet litteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen kustakin casesta kirjoitettiin ensin 1–2 -sivuinen case-tarina, mihin koottiin keskeiset asiat haastattelusta viitekehyksen mukaisesti. Tämä tarina lähetettiin kullekin haastateltavalle luettavaksi ja hyväksyttäväksi. Näin haluttiin varmistaa haastattelijan tekemät tulkinnot oikeiksi ja parantaa tutkimuksen validiteettia.

### 3.3 Sisällönanalyysi

Case-tarinoiden kirjoittamista seurasi tekstin järjestäminen ja jäsentäminen sisällön analyysi -tekniikalla. Aineisto luokiteltiin eri luvuissa kyseisen luvun teemojen mukaisesti viiden eri tutkijan tehdessä analyyseja. Tämän tutkimuksen päättelytapa on abduktiivista, joka on induktion, aineistolähtöisen ja deduktion, teorialähtöisen päättelyn välimuoto. Dubois ja Gadde (2002) kuvaavat abduktiivista analyysiä systemaattiseksi yhdistelemiseksi, jossa aineisto, tutkijan esiymmärrys ja aikaisempi tutkimus muokkautuvat tulkinnaiksi tutkimusilmiöstä (ks. myös Alasuutari 1994). Osassa viitekehyksen osa-alueista oli useampi sisällönanalysoija mukana, mutta ei jokaisessa. Usean analysoijan käyttö, ns. tutkijatriangulaatio (Denzin 1978) omalta osaltaan parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Eri osa-alueiden osalta aineistoa on aina ensin tarkasteltu kokonaisuutena, minkä jälkeen on haluttu erotella myös jatkajatyypin, vaihdostavan, ostokohteen toimialan, vaihdosvuoden ja ostokohteen

---

koon mukaan yrittäjien vastauksia ja puhetta. Laadullista analyysia on pyritty elävöittämään haastattelusitaateilla, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään kategorioiden muodostamista. Tämäntyyppisen tutkimusraportin kommunikoitavuus muodostuu lukijalle keskeiseksi validiteetin osa-alueeksi. Tutkimusprosessi ja johtopäätösten teko tulee saattaa lukijan ulottuville.

Samoja caseja tullaan seuraamaan tutkijoiden toimesta ainakin vuoteen 2013. Tämän tutkimusraportin tulokset perustuvat kevään 2011 tilanteeseen ja sitä ennen tapahtuneisiin asioihin.

---

## 4 MYYJÄ-YRITYKSEN JA -YRITTÄJÄN PROFIILI ENNEN OMISTAJANVAIHDOSTA

Tässä luvussa esitetään myyjä-yritykseen ja -yrittäjään liittyviä ominaisuuksia ennen omistajanvaihdosta koko aineistossa. Lisäksi myyjä-yrityksen ja -yrittäjän ominaisuuksia vertaillaan ja analysoidaan taustamuuttujittain (vaihdostapa, jatkajatyyppi, toimiala, vaihdosvuosi ja ostokohteen koko).

### 4.1 Myyjä-yrityksen ja liiketoiminnan ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta

Ensimmäisenä analysoidaan myyjä-yrityksen ominaisuuksia. Tutkimustiedon pohjalta myyjä-yrityksen tarkasteltaviksi ominaisuuksiksi on valittu yrityksen ikä, koko mitattuna sekä liikevaihdolla että henkilöstöllä, sekä toimiala. Lisäksi analysoidaan yritysten riippuvuutta omistajasta (ennen omistajanvaihdosta), tutkimuksen ja kehittämisen roolia ja siihen panostamista suhteessa kilpailijoihin, sekä kansainvälistymisen astetta, eli viennin ja tuonnin osuutta liikevaihdosta ennen omistajanvaihdosta. Lopuksi analysoidaan myös omistajanvaihdoksen suunnittelun kestoa.

#### 4.1.1 Myyjä-yrityksen ikä, liikevaihto, henkilöstö ja toimiala

Myyjä-yritykset olivat omistajanvaihdoksen aikaan 13–71 vuotta toimineita yrityksiä (Taulukko 8).

Taulukko 8. Myyjä-yritysten ikä.

Myyjä-yrityksen ikä	Yritysten määrä
Vähintään 50v	3
30–49v	6
20–29v	5
10–19v	4
Ei tietoa	6
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Kuuden omistajanvaihdoksen kohdalla tieto puuttui. Yleinen havainto tuloksesta on, että omistajanvaihdoksen kohteena olleet tai liiketoimintoja myyneet yritykset olivat melko vanhoja (keski-ikä oli 34 vuotta).

Myyjä-yritysten liikevaihto oli myyntihetkellä 0,5–15 miljoonaa euroa ja keskimäärin liikevaihto oli 4 m€/v (Taulukko 9).

Taulukko 9. Myyjä-yritysten liikevaihto.

Myyjä-yrityksen liikevaihto	Yritysten määrä
Alle 1 m€	3
1 – alle 2 m€	5
2 – alle 5 m€	7
5 m€ yli	4
Ei tietoa	5
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Tieto puuttui yhden sellaisen yrityksen osalta, jossa oli yksi työntekijä ja tässä yrityksessä liikevaihto saattaa olla pienempi kuin 0,5 m€.

Myyjä-yritysten koko henkilöstön määrällä mitattuna oli 1–60 työntekijää. Nämä kaupan kohteena olleet yritykset työllistivät keskimäärin 21 henkeä.

Taulukko 10. Myyjä-yritysten henkilöstö.

Myyjä-yrityksen henkilöstö	Yritysten määrä
1 – 9	6
10 – 19	4
20 – 49	9
50 ja yli	1
Ei tietoa	4
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Aineistossa on vain yksi yli 50 henkilöä työllistänyt yritys. Eniten yrityksiä on kokoluokassa 20–49 henkilöä. Toiseksi eniten yrityksiä on alle 10 henkilöä työllistäneiden kokoluokassa.

Tutkimuksen kohteena olleet yritykset jakaantuivat taustatietojen mukaan eri toimialoille suhteellisen tasaisesti muuten, mutta metalliteollisuusalan yrityksiä oli ostokohteiden joukossa 7 ja sosiaali- ja terveysalan yrityksiä ei ollut mukana tutkimuksessa (Taulukko 11).

Taulukko 11. Ostokohteen toimiala.

Ostokohteen toimiala	Yritysten määrä
Kauppa ja palvelut	4
Kuljetus	4
Metalliteollisuus	7
Rakentaminen	4
Puu- ja huonekaluteollisuus	5
Sosiaali- ja terveysala	0
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Kuljetusalan yrityksiä oli mukana kaikkiaan neljä. Näissä kaikissa oli tapahtunut sukupolvenvaihdos.

#### 4.1.2 Riippuvuus omistajasta

Vastausten perusteella riippuvuus omistajasta jaettiin neljään luokkaan: merkittävä, osittainen, vähäinen ja ei riippuvuutta (Taulukko 12). Merkittävään luokkaan on sijoitettu ne tapaukset, joissa yrityksen myyjä on käytännössä vastannut yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Osittaisessa luokassa ovat ne tapaukset, joissa yrityksessä on ollut useampia omistajia ja kaupan kohteen mukana on siirtynyt osa yrityksen avainhenkilöistä. Vähäiseksi riippuvuus omistajasta on arvioitu niissä omistajanvaihdoksissa, jossa ostaja on jo käytännössä osittain vastannut yrityksen toiminnasta tai kaupan kohteena on ollut liiketoimintaa, jossa ostaja on jo mukana. Kaupan kohteena olleen liiketoiminnan ei katsottu olevan riippuvaista omistajasta niissä omistajanvaihdoksissa, joissa ostaja oli jo täysin vastuussa yrityksen toiminnasta tai myyjällä ei enää ollut muuta roolia kuin omistusosuus yrityksestä. Suurimmassa osassa (15 kpl) tapauksia kaupan kohteen riippuvuus oli ollut merkittävää. Molemmissa omistajanvaihdoksissa, joissa ostokohde ei ollut riippuvainen omistajasta, ostajana oli henkilö.

Taulukko 12. Ostokohteen riippuvuus omistajasta.

Riippuvuus omistajasta	Yritysten määrä
Merkittävä	15
Osittainen	2
Vähäinen	5
Ei riippuvuutta	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>



Kaikissa kaupanalan omistajanvaihdoksissa (3 kpl) riippuvuus omistajasta oli merkittävää. Osittaisen riippuvuuden tapauksista molemmat olivat osakekauppoja ja myyjänä oli useampia henkilöitä. Omistajanvaihdostavalla tai ostajatyypillä ei näytä olevan vaikutusta ostokohteen riippuvuuteen omistajasta.

#### 4.1.3 Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin

Tutkitut omistajanvaihdostapaukset luokiteltiin tutkimuksen ja kehittämisen roolin suhteen vastausten perusteella neljään eri ryhmään. Tutkimuksella ja kehittämisellä oli joko merkittävä rooli, oli yleensä jotain roolia, rooli oli vähäinen tai sitä ei ollut lainkaan (Taulukko 13). Omistajanvaihdokset jakaantuivat huomattavan tasaisesti näihin eri ryhmiin.

Taulukko 13. Tutkimuksen ja kehittämisen rooli ostokohteina olleissa yrityksissä.

Tutkimuksen ja kehittämisen rooli	Yritysten määrä
Merkittävä rooli	5
On roolia	6
Vähäinen rooli	7
Ei tutkimusta eikä kehittämistä	6
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Kaikki tapaukset (5 kpl), joissa tutkimuksella ja kehittämisellä oli ollut merkittävä rooli, olivat sukupolvenvaihdoksia. Nämä yritykset olivat metalli- tai puu- ja huonekaluteollisuuden yrityksiä, jotka olivat yhtä lukuun ottamatta kokoluokassa 20–49. Tämä yksi oli kokoluokassa 10–19 henkilöä.

Kaupan- ja palvelualan yrityksissä (4 kpl) tutkimuksen ja kehittämisen rooli oli ollut vähäinen tai sillä ei ollut lainkaan roolia.

#### 4.1.4 Kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta

Kansainvälistymisen aste tulkittiin tässä tutkimuksessa merkittäväksi, jos yli puolet liikevaihdosta tuli kansainvälisestä kaupasta. Yrityksellä katsottiin olevan kansainvälistä toimintaa, jos kv-toiminnasta tuli muutamia kymmeniä prosentteja liikevaihdosta. Kansainvälistyminen tulkittiin vähäiseksi, jos yrityksessä tehtiin yhteistyötä ulkomaisten toimijoiden kanssa, mutta tämän yhteistyön osuus liikevaihdosta ei ilmene tai sen osuus arvioitiin alle 20 prosentiksi. 75 % yrityksistä toimi vain kotimaan markkinoilla ennen omistajanvaihdosta (Taulukko 14).

Taulukko 14. Ostokohteena olleen yrityksen kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta.

Kansainvälistymisen aste	Yritysten määrä
Kansainvälistymisen aste on merkittävää	1
Yrityksellä on kansainvälistä toimintaa	3
Kansainvälistyminen on vähäistä	2
Yritys toimii kotimaan markkinoilla	18
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Molemmissa vähäisen kansainvälistymisasteen yrityksissä ostajana oli ollut tiimi ja yritykset olivat puu- ja huonekaluteollisuusalan yrityksiä. Kaikki henkilöiden ostamat yritykset toimivat vain kotimaan markkinoilla. Myös kaikki kaupan- ja rakentamisalan sekä kuljetusalan yritykset toimivat vain kotimaan markkinoilla. Lisäksi kaikki kooltaan 10–19 työntekijän yritykset toimivat vain kotimaan markkinoilla.

#### 4.1.5 Omistajanvaihdoksen suunnittelu

Haastatteluissa saatujen vastausten pohjalta omistajanvaihdokset luokiteltiin kolmeen luokkaan: omistajanvaihdosta suunniteltiin useita vuosia, noin vuosi ja alle yksi vuosi (Taulukko 15). Suurimman ryhmän (10 kpl) muodostavat omistajanvaihdokset, jotka kestivät alle vuoden, mutta kolmasosassa tapauksia omistajanvaihdos on vastaavasti kestänyt useita vuosia.

Taulukko 15. Omistajanvaihdoksen suunnittelu.

Omistajanvaihdoksen suunnittelu	Yritysten määrä
Useita vuosia	8
Noin vuosi	6
Alle vuoden	10
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Vastausten perusteella voidaan arvioida, että sekä alle puolivuotta että yli kaksi vuotta kestävät omistajanvaihdokset ovat harvinaisia mutta niitä kuitenkin tapahtuu. Arviointia vaikeuttaa se, että ei ole olemassa selkeää yksiselitteistä omistajanvaihdoksen alkamistapahtumaa. Esimerkiksi suunnittelun alkamisella voi toinen ymmärtää asian pohtimisen aloittamista ja toinen asiantuntijan palkkaamista omistajanvaihdosprosessiin. Lisäksi ilmenee erilaisia näkemyksiä suunnittelun päättymisestä, vaikka kauppakirjan allekirjoitus lienee yleisin käsitys suunnittelun päättymisestä.

## 4.1.6 Yhteenveto tuloksista

Myyjäyritykset olivat tässä tutkimuksessa pitkään toimineita yritysten keski-ikä ollessa 34 vuotta (Taulukko 16). Liikevaihdoltaan yritykset olivat erikokoisia keskimääräisen liikevaihdon ollessa 4 m€ ja eniten (7 kpl) mukana oli liikevaihdoltaan kahdesta miljoonasta eurosta alle viiden miljoonan euron yrityksiä. Samoin henkilöstöltään myyjäyritysten koko vaihteli. Eniten (9 kpl) mukana oli 20–49 työntekijän yrityksiä ja vain yhdessä yrityksessä oli yli 50 työntekijää. Yritysten toimiala vaihteli muuten, mutta sosiaali- ja terveysalan yrityksiä ei ollut mukana. Yli puolessa (15 kpl) tapauksista kaupan kohteena olleen liiketoiminnan riippuvuus omistajasta oli merkittävää. Tutkimuksen ja kehittämisen rooli ostokohteista jakautui tasaisesti eri luokkien kesken (merkittävä rooli, on roolia, vähäinen rooli ja ei tutkimusta eikä kehittämistä). Suurin osa (18 kpl) ostokohteina olleista yrityksistä toimi kotimaan markkinoilla. Omistajanvaihdoksen suunnittelun kesto vaihteli yrityksissä alle vuodesta useisiin vuosiin.

Taulukko 16. Myyjä-yrityksen/liiketoiminnan keskeiset ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.

Teema	Keskeiset tulokset
Ikä	Myyjäyritykset olivat pitkään toimineita yrityksiä keski-ikä ollessa 34 vuotta.
Liikevaihto	Liikevaihto vaihteli keskimääräisen liikevaihdon ollessa 4 m€.
Henkilöstö	Henkilöstöltään myyjäyritysten koko vaihteli, mutta eniten oli 20–49 työntekijän yrityksiä.
Toimiala	Yritysten toimiala vaihteli muuten, mutta sosiaali- ja terveysalan yrityksiä ei ollut mukana.
Riippuvuus omistajasta	Yli puolessa tapauksista kaupan kohteena olleen liiketoiminnan riippuvuus omistajasta oli merkittävää.
Tutkimus ja kehittäminen	Tutkimuksen ja kehittämisen rooli ostokohteista jakautui tasaisesti eri luokkien kesken.
Kansainvälistyminen	Suurin osa ostokohteina olleista yrityksistä toimi kotimaan markkinoilla
Omistajanvaihdoksen suunnittelu	Omistajanvaihdoksen suunnittelun kesto vaihteli yrityksissä alle vuodesta useisiin vuosiin.

Myyjä-yritysten ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta on koottu oheiseen taulukon (Taulukko 17).

Taulukko 17. Myyjä-yrityksen ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.

Case	OV-tapa	Ostajatyppi	OV:sta aikaa (v) 2011	Toimiala	Myyjä-yrityksen ikä	Myyjä-yrityksen liikevaihto	Myyjä-yrityksen henkilöstö	Riippuvuus omistajasta	T&K rooli	KV-aste	OV-suunnittelu
Case A	Osakek	Yritys	6	Metalliteollisuus	16	4m€	60	Pääomistaja	Vähäinen	Koti-maassa	Alle vuosi
Case B	Osakek	Henkilö	5	Rakentaminen	16	4,3m€	37	Merkittävä	Vähäinen	Koti-maassa	Vuosia
Case C	SPV	Tiimi	5	Puu- ja huonek.t.	-	-	34	Perustaja	Merkittävä	On	Alle vuosi
Case D	SPV	Tiimi	5	Kuljetus	-	-	7	Perustaja	Ei roolia	Koti-maassa	Alle vuosi
Case E	Osakek	Henkilö	5	Metalliteollisuus	21	1,6m€	20	Perustaja	On roolia	Koti-maassa	Vuosia
Case F	Liiket.k	Henkilö	4	Palvelut	24	1,5m€	25	Ei riippuvuutta	Ei roolia	Koti-maassa	Vuosi
Case G	Osakek	Tiimi	4	Puu- ja huonek.t.	40	3,3m€	4	Merkittävä	Vähäinen	Koti-maassa	Vuosi
Case H	Osakek	Tiimi	4	Puu- ja huonek.t.	15	0,7m€	9	Pääomistaja	Ei roolia	Vähäistä	Alle vuosi
Case I	SPV	Henkilö	3	Kuljetus	71	3,9m€	15	2. sukupolvi	On roolia	Koti-maassa	Vuosia
Case J	Liiket.k	Henkilö	3	Kauppa	24	-	1	Perustaja	Vähäinen	Koti-maassa	Alle vuosi
Case K	Osakek	Yritys	3	Metalliteollisuus	-	1,7m€	9	Pääomistaja	On roolia	On	Alle vuosi
Case L	Osakek	Yritys	3	Metalliteollisuus	25	8,7m€	37	Pääomistaja	Vähäinen	Koti-maassa	Vuosi
Case M	Osakek	Yritys	3	Kauppa	-	4m€	17	Perustaja	Ei roolia	Koti-maassa	Alle vuosi
Case N	Osakek	Yritys	3	Rakentaminen	47	10m€	45	Pääomistaja	On roolia	Koti-maassa	Vuosi
Case O	SPV	Henkilö	3	Puu- ja huonek.t.	-	-	36	Perustaja	Merkittävä	Koti-maassa	Vuosia
Case P	SPV	Tiimi	3	Metalliteollisuus	25	4,5m€	25	Pääomistaja	Merkittävä	On	Vuosia
Case Q	SPV	Henkilö	3	Kuljetus	50	-	36	Perustaja	Ei roolia	Koti-maassa	Vuosi
Case R	SPV	Tiimi	2	Puu- ja huonek.t.	42	2m€	28	Pääomistaja	Merkittävä	Vähäistä	Vuosia
Case S	SPV	Yritys	1	Metalliteollisuus	13	6,2m€	43	Perustaja	Merkittävä	Merkittävää	Alle vuosi
Case T	Liiket.k	Yritys	1	Kauppa	43	15m€	30	Perustaja	Ei roolia	Koti-maassa	Vuosia
Case U	Liiket.k	Yritys	1	Metalliteollisuus	-	1m€	6	-	On roolia	Koti-maassa	Alle vuosi
Case V	Osakek	Henkilö	1	Rakentaminen	42	0,5m€	5	Useita omistajia	Vähäinen	Koti-maassa	Alle vuosi
Case X	SPV	Henkilö	1	Kuljetus	71	0,9m€	8	Osaomistaja	On roolia	Koti-maassa	Vuosia
Case Y	Liiket.k	Henkilö	1	Rakentaminen	35	1,5m€	15	Merkittävä	Vähäinen	Koti-maassa	Vuosi

### 4.1.7 Johtopäätökset

Myyjä-yritykset näyttävät olevan suhteellisen pitkään toimineita yrityksiä. Alle kymmenen vuotta toimineita yrityksiä ei ollut omistajanvaihdoksen kohteena tässä tutkimuksessa yhtään kappaletta. Liikevaihto oli omistajanvaihdosten kohteena olleissa yrityksissä keskimäärin 4m€/v. Vaikka myyjä-yritysten liikevaihto vaihtelikin suuresti, ei kohderyhmässä ollut kuin yksi yhden hengen yrityksen omistajanvaihdos eli alle 5 %. Verrattuna yhden hengen yritysten osuuteen yrityskannasta (arviot vaihtelevat noin 50–60 %) tämä on erittäin vähäinen määrä. Yhden hengen yritysten omistajanvaihdoksia ei joko juurikaan tapahdu tai niistä ei saada tietoa nyt käytetyillä menetelmillä. Omistajanvaihdoksen kohteena olleet yritykset olivat yritysten keskimääräistä kokoa suurempia. Omistajanvaihdoksia näyttäisi tapahtuvan kaikilla toimialoilla, mutta sosiaali- ja terveysalalta ei tässä tutkimuksessa ollut yhtään esimerkkiä.

Vaikka myyjä-yritykset työllistivät keskimäärin 21 henkeä, oli suurin osa niistä merkittävässä määrin riippuvaisia omistajastaan. Tästä riippuvuudesta huolimatta omistajanvaihdoksia tapahtui. Tutkimuksen ja kehittämisen rooli myyjä-yrityksissä vaihteli suhteellisen tasaisesti eri luokkien välillä. Erityisen vähäistä tämä rooli oli kaupan ja kuljetusalan yrityksissä. Toisaalta 20 %:lla myyjäyrityksiä tutkimuksella ja kehittämisellä oli merkittävä rooli. Nämä olivat metalli- tai puu- ja huonekaluteollisuusalan yrityksiä. Ostokohteena voi olla sekä kehittyviä että totutulla tavalla liiketoimintaa hoitavia yrityksiä.

Myyjä-yritysten selkeä enemmistö (75 %) toimi kotimaan markkinoilla. Vain yhdessä yrityksessä kansainvälistyminen oli merkittävää. Tulos on linjassa koko yrityskannan kansainvälistymisasteen suhteen.

Omistajanvaihdoksen suunnitteluun käytettiin eri omistajanvaihdoksissa eripituisesti aikaa. Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt seikkoja, joilla omistajanvaihdoksen toteutumiseen kuluva aikaa voitaisiin ennakoita. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan vain arvioida, että omistajanvaihdokseen olisi hyvä varata aikaa vähintään vuosi, vaikka sen toteuttaminen nopeammassakin tahdissa on mahdollista. Lisäksi on mahdollista, että sekä myyjä-yrityksen tilanteella että myös omistajanvaihdostoilma on vaikutusta omistajanvaihdoksen kestoan.

## 4.2 Myyjä-yrittäjän ominaisuudet

Seuraavassa esitetään myyjä-yrittäjään liittyviä ominaisuuksia (ikä, koulutus ja kokemus, motiivit myynnille, myyjän suhde yritykseen, myyjän ja ostajan välinen suhde

sekä myyjän tulevaisuudennäkymät) koko aineistossa. Sen jälkeen myyjän ominaisuuksia vertaillaan ja analysoidaan taustamuuttujittain (vaihdoastavan, ostajatyypin, toimialan, vaihdosvuoden ja ostokohteen koon mukaan).

#### 4.2.1 Myyjä-yrittäjän ikä, koulutus ja kokemus

Myyjä-yrittäjien ikä painottuu yli 60 vuotiaisiin. Kaikkiaan 11 myyjää on vähintään 60-vuotias. Suurimman yksittäisen ikäryhmän muodostaa 60–65-vuotiaat myyjät. Viidestä myyjä-yrittäjästä ei haastateltu ollut antanut tietoa. (Taulukko 18).

Taulukko 18. Myyjä-yrittäjän ikä.

Myyjä-yrittäjän ikä	Yritysten määrä
Alle 55 vuotta	1
55–59 vuotta	3
60–65 vuotta	8
Yli 65 vuotta	3
Ei yksittäistä yrittäjää	4
Ei tietoa	5
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Yli 65-vuotiaista yrityksen myyjistä kaikki kolme olivat vähintään 70-vuotiaita. Kaikista tapauksista vain yksi oli alle 55-vuotias yrityksen myyjä (37-vuotias vaihdoshetkellä). Kahdessa sukupolvenvaihdostapauksessa oli vaihdos tapahtunut yrittäjän äkillisen kuoleman johdosta.

Kun myyjän ikää tarkastellaan ostajatyypin mukaan, voidaan todeta, että niissä tapauksissa, joissa henkilö tai yritys on ollut ostajatahona, ei myyjien iässä ole havaittavissa kuin melko vähäisiä eroja. Keski-ikä kummassakin ryhmässä on noin 60 vuotta.

Mielenkiintoisia myyjän iän suhteen tarkasteltuna ovat sellaiset tapaukset, joissa ostajatahona on ollut *tiimi*. Näitä tapauksia on aineistossa kaikkiaan kuusi. Kuudessa tiimiostajatapauksessa kolmessa on kerrottu myyjäyrittäjän ikä, joka on kahdessa 63 vuotta ja yhdessä 77 vuotta. Ryhmässä on kaksi sellaista tapausta, jossa vaihdos on liittynyt myyjän kuolemaan. Yhdessä tapauksessa myyjä on myös kuollut, mutta käytännössä hän on ollut enää muodollinen johtaja siinä vaiheessa. Tässä ryhmässä tämä yksi tapaus nostaa ryhmän keski-ikä yli 67 vuoteen – muutenhan se olisi 63 vuotta, eikä siis oleellisesti poikkeaisi muista ostajatyypiryhmistä paljoakaan.

Eri vaihdostavoittain tarkasteltuna osakekaupoissa myyjät ovat olleet iältään 55–64-vuotiaita. Keski-ikä myyjillä tässä ryhmässä on hieman yli 60 vuotta. Sukupolvenvaihdoksissa myyjät ovat olleet iältään 60–77-vuotiaita. Tässä ryhmässä on kaksi yli 70-vuotiasta myyjää. Keski-ikä tässä ryhmässä on jonkin verran yli 66 vuotta. Kaksi myyjää on kuollut, eikä heidän ikänsä ole tiedossa. Yhdessä tapauksessa myyjä on ollut useita. Myyjien ikä vaihteli liiketoimintakaupoissa eniten: nuorin oli 37-vuotias ja vanhin yli 70-vuotias. Yhden iäksi ilmoitettiin 60 vuotta. Kahdessa tapauksessa ei myyjän ikää ole mainittu ja yhdessä tapauksessa myyjä on ollut useita. Tässä ryhmässä ei keski-ikää kannata käyttää vertailussa, koska laskentaa tulisi vain kolme tapausta, jotka ovat kovin erilaisia keskenään.

Vaikuttaisi siis siltä, että sukupolvenvaihdoksissa myyjät ovat iältään vanhempia kuin esimerkiksi osakekaupoissa. Liiketoimintakaupoissa puolestaan ero vanhimman ja nuorimman myyjän iän välillä on kaikkein suurin.

Toimialakohtaisesti ei eroja myyjien iän suhteen juurikaan löydy. Myyjän iällä ei ole myöskään merkittävää yhteyttä ostokohteen kokoon.

Myyjä-yrittäjän koulutuksesta saatiin vain vähän tietoa. Tapauksista suurimmalta osalta (17 kpl) tietoa ei saatu lainkaan (Taulukko 19). Kahdessa omistajanvaihdoksessa myyjä oli useita. Muiden osalta myyjä-yrittäjän koulutuksena oli ammattikoulu.

*“...isän koulutus oli ammattikoulutus, et ei hänellä mitään sen kummempaa muuta.” (Case C)*

*“...mun käsittääkseni koulutus on ollu hitsari.” (Case A)*

Taulukko 19. Myyjä-yrittäjän koulutus.

Myyjä-yrittäjän koulutus	Yritysten määrä
Ammattikoulu	5
Useita myyjä	2
Ei tietoa	17
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Kahta lukuun ottamatta kaikilla myyjä-yrittäjillä oli pitkä käytännön kokemus alalta (Taulukko 20). Yhdessä omistajanvaihdoksessa omistususuuden myyjänä oli perikunta, jolla ei ollut minkäänlaista kokemusta yrityksestä tai toimialalta. Tietoa ei ollut saatavissa yhdessä tapauksessa - kyseessä oli yritysten välinen liiketoimintakauppa.

Taulukko 20. Myyjä-yrittäjän kokemus.

Myyjä-yrittäjän kokemus	Yritysten määrä
Pitkä käytännön kokemus alalta	22
Ei kokemusta	1
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

## 4.2.2 Motiivit luopua

Luopumisen motiivit on jaettu yhdeksään eri luokkaan (Taulukko 21). Eläkkeelle siirtyminen (9 kpl) oli yleisin syy omistajanvaihdokseen.

*“...eläköityminen. Ikä tuli vastaan ja ei ollu sritte jatkajaa omasta takaa.” (Case H)*

Henkilökohtaiset syyt (4 kpl) olivat tapauksia, joissa eläköityminen tai ikä yleensäkin ei ollut syynä, vaan myyjä halusi muista syistä luopua yrityksestä tai liiketoiminnasta. Yhteiseksi tekijäksi näissä tapauksissa voidaan nostaa omistajan mielenkiinnon puuttuminen (perikunta) tai lakkaaminen liiketoimintaa kohtaan (läheisen kuolema, tarjolla oleva palkkatyö, mielenkiinto muissa liiketoimissa).

*“...mä uskon että nää kaks vähemmistöosakasta ei välttämättä oo niin kauheen halukkaita, ei niillä ollu mitään intressiä myydä, mutta tää pääomistaja oli kuitenkin jotenkin leipääntynyt, ilmeisesti jotain perhesyitäkin voi olla, että vaimo oli hiljattain kuollu.” (Case N)*

Yksistään ikä nousi esille neljässä tapauksessa.

*“...rupes kumminkin ikää olemaan siinä mieles, että rupes lähestymää, että jotain pitää tehdä ja ainakin hänen mukaan omista pojista ei ollu niinku halua ja valmiutta jatkamaan yritystä, et siitähän se kaupanteko niinku alko...” (Case K)*

Näistä kolme oli 60-vuotiasta tai alle ja yksi yli 70-vuotias. Näistä ensimmäisen ryhmän edustajat eivät vielä siirtyneet eläkkeelle ja tämä yli 70-vuotias oli jo käytännössä eläkkeelläkin. Kahdessa tapauksessa omistajanvaihdoksen taustalla oli edellisen omistajan menehtyminen. Yksittäisiä syitä olivat sukupolvenvaihdos (jossa syynä ei ollut ikä eikä eläkkeelle siirtyminen), exit (luopuminen oli suunniteltu jo yritystä ostopaikkaa ja nyt se sitten vain saatiin toteutettua), kannattamattomuus ja etäisyys (myyjä-yrittäjä asui toisella paikkakunnalla).

*“...mun mielestä nimenomaan suunniteltu exitti.” (Case A)*



”...haaveita sitten pikkuhiljaa saada näitä käsistensä pois näitä firmoja.” (Case G)

Lisäksi yhden yrityksen kohdalla motiiveista ei tullut tietoa johtuen lähinnä siitä, että kyseessä oli kahden yrityksen välinen liiketoimintakauppa.

Taulukko 21. Myyjä-yrittäjän motiivit luopua yrityksestä tai liiketoiminnasta.

Motiivit luopua	Yritysten määrä
Eläkkeelle siirtyminen	9
Henkilökohtaiset syyt	4
Ikä	4
Omistajan menehtyminen	2
Sukupolvenvaihdos	1
Exit	1
Kannattamattomuus	1
Etäisyys	1
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Omistajanvaihdostapauksissa, joissa syynä oli omistajan menehtyminen, oli molemmissa tapauksissa kyse sukupolvenvaihdoksesta ja ostajatyypinä oli tiimi eli useampia sisarusia ja/tai aviopari, joista toinen kuului omistajaperheeseen. Molemmat näistä omistajanvaihdoksista tapahtuivat lisäksi vuonna 2006.

Aineisto viittaisi siihen, että myyjät myyvät yrityksensä henkilöjatkajalle silloin, kun ovat eläkeiässä tai lähestymässä sellaista ja haluavat jäädä eläkkeelle. Sukupolvenvaihdoksella, tiimijatkajalla ja myyjän kuolemalla on tässä aineistossa yhteys. Sen sijaan silloin, kun jatkaja on yritys, myyjällä vaikuttaisi oleva myyntiin muitakin motiiveja kuin eläkkeelle siirtyminen, vaikka ryhmän keski-ikä (n. 60 vuotta) perusteella näinkin asianlaita voisi olla.

Liiketoimintakauppoja tehdään jossain määrin useammin muista syistä kuin myyjän iän ja eläköitymisen vuoksi. Toimialojen välillä ei kuitenkaan ole merkittäviä eroja.

Varovaisesti arvioiden vuonna 2008 tai sen jälkeen tehdyissä omistajanvaihdoksissa myyjän eläkkeelle siirtyminen olisi ollut useammin motiivina omistajanvaihdokselle kuin ennen vuotta 2008 toteutuneissa omistajanvaihdostapauksissa.

Kokoluokassa 10–19 työntekijää kaikki omistajanvaihdokset johtuivat joko eläköitymisestä (3 kpl) tai yrittäjän iästä. Pienemmissä yrityksissä (alle 10 henkilöä) omistajanvaihdoksien motiivina olisi yleisimmin myyjän eläköityminen kun taas vähän isommissa yrityksissä (yli 10 työntekijää) omistajanvaihdoksia tapahtuu useammin muista syistä kuin myyjän eläköitymisen vuoksi.

### 4.2.3 Suhde yritykseen ja jatkajaan

Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan myyjä-yrittäjistä yli puolet (14 kpl) oli kaupan kohteena olleen yrityksen perustajia (Taulukko 22). Näistä lähes puolet (6 kpl) oli sukupolvenvaihdoksia. Liiketoiminta- ja osakekauppoja oli molempia neljä. Yksi yrityksen myyjä oli perustanut yrityksen useamman henkilön kanssa yhdessä. Perustajan lisäksi monet olivat sekä pääomistajia että toimitusjohtajia, mutta näistä rooleista haastatteluaineistosta ei välittynyt tarkkaa tietoa, vaan näkemys perustuu muuhun omistajanvaihdoksista käytettävissä olevaan tietoon. Yksi myyjistä oli perustajan jälkeläinen ja tämä yritys siirtyi kolmannen polven edustajalle. Sellaisia pääomistajia, jotka eivät itse olleet perustaneet yritystä, oli viisi.

*“...toimitusjohtajana ja pääomistajana siihen asti ollu.” (Case A)*

Omistajan (ei pääomistaja) roolissa oli 2 yrityksen myyjää. Yhdessä tapauksessa myyjänä oli perikunta.

Taulukko 22. Myyjä-yrittäjän suhde yritykseen.

Suhde yritykseen	Yritysten määrä
Perustaja	14
Perustajan jälkeläinen	1
Pääomistaja	5
Omistaja	2
Perikunta	1
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Omistajan roolissa olleiden myyjä-yrittäjien omistajanvaihdoksista molemmat tapahtuivat osakekauppoina. Toisessa tapauksessa ostajana oli yritys ja toisessa henkilö. Henkilön ostaman yrityksen kokoluokka oli 1–9 ja yrityksen ostama yritys oli kokoluokassa 10–49 työntekijää.

Myyjän suhteella yritykseen ja ostajatyypillä ei näyttäisi olevan suuria eroja henkilö-ostajien ja yritysostajien välillä. Tiimien toimiessa ostajina omistajanvaihdoksessa, on myyjä lähes aina ostokohteen perustaja. Tässä aineistossa tiimiostajat liittyivät sukupolvenvaihdoksiin, joten näillä seikoilla lienee yhteys.

Sukupolvenvaihdoksissa myyjä on yleensä yrityksen perustaja tai aikaisemman sukupolven työn jatkaja – ei siis ole hankkinut yritystään ostamalla joltain perheen ulkopuoliselta. Osakekaupoissa useammin mainitaan omistajuus kuin se, että myyjä olisi perustanut yrityksen.

Kaikkien kaupanalan sekä puu- ja huonekaluteollisuusyritysten myyjä-yrittäjät olivat perustaneet kaupan kohteena olleen yrityksen. Myös kaikki omistajaa vaihtaneet kokoluokan 10–19 työntekijän yritykset olivat myyjä-yrittäjien perustamia. Voidaan ehkä varovasti arvioida, että useimmiten yli 10 henkilöä mutta alle 50 henkilöä työllistävien yrityksen myyjä on yrityksen perustaja.

Omistajanvaihdosajankohdalla (ennen vuotta 2008 tai vuonna 2008 tai sen jälkeen toteutunut omistajanvaihdos) ja myyjän suhteella yritykseen ei näyttäisi olevan eroja kahden ryhmän välillä.

Kahdeksassa tapauksessa yrityksen myyjä oli ostajan isä (Taulukko 23). Nämä olivat kaikki sukupolvenvaihdoksia ja kahdessa niistä ostajana oli myyjän tytär puolisonsa kanssa. Näistä toisessa tapauksessa myös yrittäjän poika kuuluu ostajatiimiin. Myös kahdeksassa omistajanvaihdoksessa myyjä-yrittäjä tunsivat ostajan (ostaja ei ollut kuitenkaan sukulainen). Näistä yhdessä tapauksessa oli kysymys kilpailijasta ja yhdessä liikekumppanista. Työntekijälleen yrityksen myi kolme yrittäjää ja täysin vieras neljä. Yhdessä myyjä-yrittäjän suhde jatkajaan jäi epäselväksi (ei tietoa).

Taulukko 23. Myyjä-yrittäjän suhde jatkajaan.

Suhde jatkajaan	Yritysten määrä
Isä	8
Tunsi jatkajan	8
Työnantaja	3
Vieras	4
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Viidennes näistä omistajanvaihdostapauksista on siis sellaisia, että myyjä ja ostaja eivät ole tunteneet toisiaan lainkaan ennen omistajanvaihdosta. Tapauksista 37,5 prosenttia puolestaan on sukupolvenvaihdoksia.

Omistajanvaihdostapauksissa, joissa yritys on ostajana, on lähes puolet sellaisia, joissa ostajan ja myyjän välillä ei ollut mitään aikaisempaa suhdetta. Yritykset siis näyttäisivät tekevän omistajanvaihdoksia enemmän muihin seikkoihin kuin henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuen.

Omistajanvaihdoksia tehdään useammin liiketoimintakauppoina silloin, kun ostaja ja myyjä eivät tunne toisiaan ennestään. Tämä saattaa olla luonnollista, varsinkin jos ostajana on henkilö. Henkilöostaja saattaa kokea liiketoimintakaupan parempana ratkaisuna ensinnäkin mahdollisten riskien takia ja toisaalta rahoitusresurssiensa kannalta. Ennestään tuntemattoman kanssa ei aikaisempaan tuntemiseen perustuva luottamusta ole sopimusneuvotteluissa apuna.

Tässä aineistossa sukupolvenvaihdokset osuivat pääosin kuljetusalan sekä puu- ja huonekalualan omistajanvaihdoksiin. Rakentamisen toimialalla sen sijaan ei ole yhtään sukupolvenvaihdosta. Muuten ei toimialojen välillä näyttäisi olevan suuria eroja ostajan ja myyjän välisten suhteiden suhteen. Omistajanvaihdosajankohdalla sekä myyjän ja ostajan välisellä suhteella ei myöskään löydy mainittavia eroja ryhmien välillä.

Vaikuttaisi siltä, että isompien yritysten omistajanvaihdoksissa ei ostajan ja myyjän välillä ole välttämättä aikaisempia suhteita kun taas aivan pienissä yrityksissä useimmiten löytyy hyvin erilaisia suhteita ostajan ja myyjän välillä ennen omistajanvaihdosta.

#### 4.2.4 Myyjän tulevaisuuden näkymät

Yrityksen myyjistä yhdeksän siirtyi eläkkeelle omistajanvaihdoksen jälkeen (Taulukko 24).

*"...nyt on sitten jättäytynyt aikalailla kokonaan eläkkeelle." (Case G)*

*"...sen mä tiedän, et ei hän mun mielestä missään palkkakirjoilla oo, että mun mielestä eläkkeellä on." (Case K)*

Tosin näistä kaksi jatkoi toiminnassa mukana vielä vaihdoksen jälkeen. Toisella heistä oli jo etukäteen sovittu kahden vuoden määräaikaisuus. Työelämässä muualla (omassa yrityksessä tai toisen palveluksessa) jatkoi kuusi myyjä-yrittäjää.

*"...ei se vielä eläkeiäs, et hän on varmaan nyt joku viiskaheksan-yheksän, että ei eläkkeelle vielä. Hänellä on tuota niin ihan suhteellisen laajamittaista maanviljelystä siin ihan viljan viljelyä." (Case N)*

Neljä yrittäjää jatkoi mukana yrityksen toiminnassa siirtymättä eläkkeelle.

*"...ei oo ehkä nyt sellasta päivittäistä roolia, mutta tietysti sellanen niinku sitähän toimintaa ihan jatkuvasti ja että tota mutta on yritetty niinku vähän, vähän ehkä pikkusen niinku jäis sinne taka-alalle sitten." (Case I)*

Kolmessa omistajanvaihdoksessa edellinen yrittäjä oli jo edesmennyt. Yhdessä tapauksessa myyjä-yrittäjä jatkaa jäljelle jäänyttä liiketoimintaa ja yhdestä tapauksesta ei haastattelussa saatu tietoja (perikunta).

---

Taulukko 24. Myyjä-yrittäjän tulevaisuuden näkymät.

Tulevaisuuden näkymät	Yritysten määrä
Eläkkeellä	9
Työelämässä muualla	6
Mukana toiminnassa	4
Edesmennyt	3
Jatkaa jäljelle jäänyttä liiketoimintaa	1
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Työelämässä muualla jatkaneiden myyjä-yrittäjien omistajanvaihdokset olivat kaikki osake- tai liiketoimintakauppoja (3+3). Sukupolvenvaihdoksia näistä ei ollut yhtään. Edesmenneiden yrittäjien omistajanvaihdokset olivat puolestaan kaikki olleet sukupolvenvaihdoksia.

Kuten jo myyjien ikää tarkasteltaessa, voitiin todeta, myyjät olivat lähes kaikki joko lähellä eläkeikää tai sen jo ylittäneitä. Näistä voitiin jo päätellä, että useimmilla myyjillä todennäköisesti vahvin motiivi yrityksensä myynnille on ollut siirtyminen eläkkeelle.

Tiimi ostajana liittyi tässä aineistossa sukupolvenvaihdoksiin ja myyjän kuolemaan. Henkilön tai yrityksen ollessa ostajana ei näiden kahden ryhmän välillä ole suurta eroa eläkkeelle siirtymisen ja muiden myyjän tulevaisuusnäkemien suhteen.

Aineiston valossa näyttäisi siltä, että yrityskauppoja tehdään silloin, kun myyjä on jäämässä eläkkeelle ja liiketoimintakauppoja silloin, kun myyjällä on muita suunnitelmia. Sukupolvenvaihdoksissa myyjä usein jatkaa yrityksessä jollakin tavoin, kuten aikaisempi tutkimus on myös osoittanut.

Toimialojen mukaisessa tarkastelussa ei merkittäviä eroja myyjien ominaisuuksissa ole. Kaikilla toimialoilla osa myyjistä on jäänyt tai jäämässä eläkkeelle, kuten myyjien iän perusteella oli odotettavissakin. Myöskään vaihdosajankohdalla ei näyttäisi olevan merkitystä liittyen myyjän tulevaisuuden näkymiin.

#### 4.2.5 Yhteenveto tuloksista

##### *Myyjän ikä*

Kun eri tapauksia vertailtiin eri näkökulmista myyjän iän suhteen, ei tapausten välillä näyttäisi olevan mitään merkittäviä eroja. Yleensä myyjät ovat olleet kuitenkin jo eläkeikää lähestymässä tai jo eläkeiässä ja tästä löytyy myös useimmiten perimmäinen motiivi omistajanvaihdokseen.

### *Koulutus ja kokemus*

Koulutuksesta oli vain vähän selkeitä mainintoja. Ilmeisesti haastateltu ostaja ei ole ollut kovin hyvin perillä myyjän koulutuksesta tai ei halunnut siitä sen kummemmin kertoa. Ammatillinen koulutus myyjällä oli kaikissa niissä tapauksissa, joissa koulutus on mainittu. Kaikilla myyjillä oli kuitenkin pitkä käytännön kokemus. Useilla oli kokemusta jopa kymmenien vuosien ajalta.

### *Motiivit luopua*

Yleisesti voitaneen todeta, että ikääntyvä ja eläkkeelle haluava myyjä myy yrityksensä useimmiten henkilölle. Tiimit puolestaan tekevät omistajanvaihdoksia sukupolvenvaihdoksina ja suhteellisen monessa tapauksessa tähän liittyy yrityksen aikaisemman omistajan kuolema. Yrityksen ollessa ostajana motiivit omistajanvaihdokselle vaikuttaisivat olevan moninaisempia kuin muissa tapauksissa. Toimialavertailussa ei voida havaita erityisiä eroja myyjän motiiveissa omistajanvaihdokseen. Vertailtaessa myyjän motiiveja omistajanvaihdoksen ajankohdan mukaan, voisi tehdä varovaisen johtopäätöksen, että vuonna 2008 tai sen jälkeen tehdyissä omistajanvaihdoksissa myyjän eläkkeelle siirtyminen olisi ollut useammin motiivina omistajanvaihdokselle kuin ennen vuotta 2008 toteutuneissa omistajanvaihdostapauksissa. Tämä voi johtua siitä, että suuri määrä yrittäjiä tulee eläkeikään vuoteen 2016 mennessä, kun viimeisetkin suurten ikäluokkien edustajat poistuvat työmarkkinoilta. Voitaneen odottaa, että vuoteen 2020 asti yrittäjän eläköitymisen vuoksi tapahtuvat omistajanvaihdokset tai yritysten lopettamiset lisääntyvät merkittävästi. Kun motiiveja tarkastellaan erikokoisten yritysten suhteen, voidaan päätellä, että aivan pienissä yrityksissä (alle 10 henkilöä) omistajanvaihdoksia tapahtuu muista syistä kuin esimerkiksi myyjän eläköitymisen vuoksi. Sen sijaan vähän isommissa yrityksissä omistajanvaihdoksien motiivina olisi yleisimmin juuri myyjän eläköityminen.

### *Myyjän suhde yritykseen*

Sukupolvenvaihdoksissa ja liiketoimintakaupoissa myyjä on yleensä yrityksen perustaja tai aikaisemman sukupolven työn jatkaja. Osakekaupoissa useammin mainitaan omistajuus kuin se, että myyjä olisi ollut perustaja. Useissa vastauksissa myös omistajan sijasta haastateltava käyttää termiä pääomistaja, josta voidaan päätellä, että ko. yrityksessä olisi ollut useampia omistajia. Kun tapauksia vertaillaan ostajatyypin mukaan, ei eroja näyttäisi selkeästi olevan. Myöskään omistajanvaihdosajankohdalla ei näyttäisi olevan eroja myyjän suhteessa yritykseen.

### *Myyjän ja ostajan välinen suhde*

Yleisesti voidaan todeta, että useimmissa tapauksista on myyjän ja ostajan välillä ollut jonkinlainen aikaisempi suhde. Kuitenkin vertailtaessa myyjän ja ostajan välistä suhdetta vaihdostavoittain, vaikuttaisi siltä, että omistajanvaihdoksia tehdään useammin liiketoimintakauppoina silloin, kun ostajan ja myyjän välillä ei ole minkäänlaista aikaisempaa suhdetta. Ostajatyypeittäin vertailtaessa vastauk-

---

sista voisi päätellä, että yritykset tekevät omistajanvaihdoksia enemmän muihin seikkoihin kuin henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuen. Kun vertailua tehdään eri toimialoja edustavien yritysten omistajanvaihdoksissa, voisi haastatteluiden perusteella esittää, että kaupanalalla ja rakennusalalla tehdään ehkä enemmän sellaisia omistajanvaihdoksia, joissa aikaisempaa suhdetta ostajan ja myyjän välillä ei ole. Kuitenkin tapauksia kussakin ryhmässä on vähän, eikä niistä voida tehdä kovin pitäviä johtopäätöksiä. Ostajatyypin mukaan vertailtaessa, näyttäisi siltä, että hieman isompien yritysten (yli 10 työntekijää) omistajanvaihdoksissa ei ostajan ja myyjän välillä ole välttämättä aikaisempia suhteita ja aivan pienissä yrityksissä (alle 10 työntekijää) taas useimmiten löytyy hyvin erilaisia suhteita ostajan ja myyjän välillä ennen omistajanvaihdosta.

#### *Myyjän tulevaisuudennäkymät*

Vaihdostavoittain vertailtaessa näyttäisi siltä, että yrityskauppoja tehdään silloin, kun myyjä on jäämässä eläkkeelle ja liiketoimintakauppoja silloin, kun myyjällä on muita suunnitelmia. Sukupolvenvaihdoksissa myyjä usein jatkaa yrityksessä jollakin tavoin. Ostajatyypin mukaan vertailtaessa, voidaan todeta, että tiimi ostajana liittyi tämän tutkimuksen tapauksissa sukupolvenvaihdoksiin ja niissä sellaisiin tapauksiin, jossa myyjä oli kuollut. Henkilön tai yrityksen ollessa ostajana ei näiden kahden ryhmän välillä ole suuria eroja eläkkeelle siirtymisen ja myyjän muiden tulevaisuusnäkymien suhteen. Toimialoittain vertailtaessa metallialan yritykset ovat yliedustettuina. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että metallialalla myyjän jääminen eläkkeelle on ollut useimmiten syy omistajanvaihdokseen. Muilla toimialoilla näyttäisi olevan enemmän variaatioita myyjän tulevaisuudennäkymien suhteen. Omistajanvaihdosajankohdalla ei puolestaan ole huomattavissa eroja myyjän tulevaisuuden näkymien suhteen.

Taulukko 25. Myyjä-yrittäjän keskeiset ominaisuudet.

Teema	Keskeiset tulokset
Ikä	Myyjä-yrittäjistä eniten oli 60–65 -vuotiaita.
Koulutus	Suurimmasta osasta tapauksia koulutuksesta ei saatu tietoa. Ne joiden tiedot saatiin, olivat käyneet ammattikoulun.
Kokemus	Lähes kaikilla yrittäjillä oli pitkä käytännön kokemus alalta.
Motivit luopua	Yleisin yrityksestä luopumisen syy oli eläkkeelle siirtyminen.
Suhde yritykseen	Yli puolet myyjä-yrittäjistä oli yrityksen perustaja.
Suhde jatkajaan	Kolmannes myyjä-yrittäjistä oli jatkajan isä ja kolmannes tunti jatkajan.
Tulevaisuuden näkymät	Eniten myyjä-yrittäjiä siirtyi omistajanvaihdoksen jälkeen eläkkeelle.

Myyjä-yrittäjistä eniten (8 tapausta) oli 60–65 -vuotiaita (Taulukko 25). Mukana oli kolme yli 70-vuotiasta ja yksi alle 55-vuotias yrittäjä. Lähes kaikilla myyjä-yrittäjillä (22 tapausta) oli pitkä käytännön kokemus alalta. Yleisin yrityksestä luopumisen syy (9 tapausta) oli eläkkeelle siirtyminen. Yli puolet myyjä-yrittäjistä (14 tapausta) oli yrityksen perustajia. Perikunta oli myyjänä yhdessä tapauksessa. Kolmannes myyjä-yrittäjistä on ostajan isä ja kolmannes tunti ostajan. Työnantajan roolissa myyjä-yrittäjä oli kolmessa tapauksessa. Myyjä-yrittäjille vieraita ostajat olivat neljässä tapauksessa. Vaikka useimmat myyjä-yrittäjät siirtyivät eläkkeelle, moni (6 tapausta) jatkoi työelämässä muualla tai oli edelleen mukana yrityksen toiminnassa (4 tapausta).

Myyjä-yrittäjän ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta on koottu oheiseen tauluk-  
koon (Taulukko 26).

---



Taulukko 26. Myyjä-yrittäjän ominaisuudet tapauksittain ennen omistajanvaihdosta.

Case	OV-tapa	Ostaja-tyyppi	OV:sta aikaa (v) 2011	Toimiala	Myyjä-yrittäjän ikä	Myyjä-yrittäjän koulutus	Myyjä-yrittäjän kokemus	Motiivit luopua	Suhde yritykseen	Suhde ostajaan	Tulevaisuuden näkymät
Case A	Osakek.	Yritys	6	Metalliteollisuus	-	Amm.k.	Kokenut	Kannattamattomuus	Perustaja	Vieras	Muulla
Case B	Osakek.	Henkilö	5	Rakentaminen	Useita	Useita	Kokenut	Exit	Pääomistaja	Ei tietoa	Muulla
Case C	SPV	Tiimi	5	Puu- ja huonek.t.	-	Amm.k.	Kokenut	Menehtyminen	Perustaja	Isä	-
Case D	SPV	Tiimi	5	Kuljetus	55	Amm.k.	Kokenut	Menehtyminen	Perustaja	Isä	-
Case E	Osakek.	Henkilö	5	Metalliteollisuus	64	-	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Työntantaja	Eläkkeellä
Case F	Liiket.k.	Henkilö	4	Palvelut	37	-	Kokenut	Henk.koht.syyt	Pääomistaja	Työntantaja	Muulla
Case G	Osakek.	Tiimi	4	Puu- ja huonek.t.	63	Amm.k.	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Tunsi	Eläkkeellä
Case H	Liiket.k.	Tiimi	4	Puu- ja huonek.t.	-	-	Kokenut	Etäisyys	Perustaja	Työntantaja	Muulla
Case I	SPV	Henkilö	3	Kuljetus	-	-	Kokenut	Eläkkeelle	Perustajan jälkeläinen	Isä	Eläkkeellä
Case J	Liiket.k.	Henkilö	3	Kauppa	-	-	Kokenut	Henk.koht.syyt	Perustaja	Vieras	Muulla
Case K	Osakek.	Yritys	3	Metalliteollisuus	60	-	Kokenut	Eläkkeelle	Pääomistaja	Tunsi	Eläkkeellä
Case L	Osakek.	Yritys	3	Metalliteollisuus	56	-	Kokenut	Ikä	Omistaja	Tunsi	Eläkkeellä
Case M	Osakek.	Yritys	3	Kauppa	Useita	Useita	Kokenut	Ikä	Perustaja	Vieras	Mukana
Case N	Osakek.	Yritys	3	Rakentaminen	55	-	Kokenut	Henk.koht.syyt	Pääomistaja	Tunsi	Muulla
Case O	SPV	Henkilö	3	Puu- ja huonek.t.	60	-	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Isä	Eläkkeellä
Case P	SPV	Tiimi	3	Metalliteollisuus	-	-	Kokenut	Ikä	Pääomistaja	Isä	Mukana
Case Q	SPV	Henkilö	1	Kuljetus	70	-	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Isä	Eläkkeellä
Case R	SPV	Tiimi	2	Puu- ja huonek.t.	77	-	Kokenut	Ikä	Perustaja	Isä	-
Case S	SPV	Yritys	1	Metalliteollisuus	60	-	Kokenut	SPV	Perustaja	Isä	Mukana
Case T	Liiket.k.	Yritys	1	Kauppa	70+	-	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Tunsi	Eläkkeellä
Case U	Liiket.k.	Yritys	1	Metalliteollisuus	Useita	-	-	-	Liiket.k.	Tunsi	Jatkaa
Case V	Osakek.	Henkilö	1	Rakentaminen	63	-	Kokenut	Eläkkeelle	Omistaja	Tunsi	Eläkkeellä
Case X	SPV	Henkilö	1	Kuljetus	Useita	-	Kokematton	Henk.koht.syyt	Perikunta	Tunsi	-
Case Y	Liiket.k.	Henkilö	1	Rakentaminen	60	Amm.k.	Kokenut	Eläkkeelle	Perustaja	Vieras	Mukana

## 4.2.6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksen myyjistä on yli 60-vuotiaita. Aineistossa on vain yksi alle 40-vuotias myyjä. Sukupolvenvaihdoksissa myyjät olivat keskimäärin iäkkäämpiä kuin muissa vaihdostavoissa. Sukupolvenvaihdoksia voidaan pitää omistajanvaihdosten erikoistapauksina, sillä niissä on monia vain niille ominaisia piirteitä. Yksi tällainen on, että yleensä vaihdos toteutetaan vasta silloin, kun yrittäjä lähestyy eläkeikää tai on jo eläkeiässä. Vaikka jatkaja olisikin selvillä, ei vaihdosta yleensä toteuteta aikaisemmin. Tähän on monia syitä, mutta palveluprosessin kannalta saattaisi olla järkevää miettiä, millä keinoin tätä vaihdosta voitaisiin aikaistaa ja millä tavalla esimerkiksi vaihdoksen jälkeen toimitaan niin, että myyjä-yrittäjä voisi osallistua yrityksen toimintaa ja kartuttaa edelleen eläkettään ennen varsinaista eläkkeelle siirtymistään.

Yrityksen myyjän koulutuksella näyttäisi olevan korkeintaan vähäinen merkitys keskusteltaessa yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvistä kysymyksistä. Tämän tutkimuksen tuloksista ei selviä johtuuko se yksistään siitä, että tämän päivän mittareilla yli 60-vuotiaiden yrittäjien koulutus lienee lähinnä matala vai siitä, ettei yrityksen myyjän koulutuksella yleensäkään ole merkitystä yrityksen omistajanvaihdoksessa. Käytännössä kaikissa tapauksissa myyjä-yrittäjällä oli kuitenkin pitkä käytännön kokemus alalta ja oman alansa liiketoiminnasta.

Yrityksestä luopumisen syitä on monia. Yleisin syy luopumiseen on eläkkeelle jääminen (40 %). Tähän viittaa myös myyjä-yrittäjien ikä. Luopumisen syyt (niin eläkkeelle jääminen kuin muiden syiden moninaisuus), on tärkeä pitää mielessä kehitettäessä yritysten omistajanvaihdosten palveluprosessia. Myyjä-yrittäjän suhteessa yritykseen on löydettävissä myös samantyyppistä kahtia jakautumista (yrityksen perustaja – muu suhde yritykseen). Lähes 60 % tämän tutkimuksen myyjä-yrittäjistä oli yrityksen perustajia, mutta yli 40 prosentilla oli jokin muu suhde yritykseen.

Suurimmassa osassa tapauksista omistajanvaihdokset näyttäisivät tapahtuvan niin, että myyjä ja ostaja tuntevat toisensa - myyjistä lähes 80 % tunsivat ostajan. Toisaalta omistajanvaihdoksia tapahtuu myös entuudestaan toisilleen vieraiden ostajien ja myyjien välillä, vaikka näitä ei kokonaisuaineistossa kovin montaa ollut – kuitenkin lähes viidennes tapauksista. Tässä oli kuitenkin havaittavissa pieniä eroja vertailtaessa eri muuttujien suhteen. Tämäkin saattaa olla sellainen tekijä, joka tulisi huomioida palveluprosessin kehittämisessä.

---

## 5 OSTAJA-YRITYKSEN JA -YRITTÄJÄN PROFIILI ENNEN OMISTAJANVAIHDOSTA

Tässä luvussa esitetään ostaja-yritykseen ja -yrittäjään liittyviä ominaisuuksia ennen omistajanvaihdosta koko aineistossa. Lisäksi ostaja-yrityksen ja -yrittäjän ominaisuuksia vertaillaan ja analysoidaan taustamuuttujittain (vaihdostapa, ostajatyyppi, toimiala, vaihdosvuosi ja ostokohteen koko).

### 5.1 Ostaja-yrityksen ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta

Ensimmäisenä analysoidaan ostaja-yrityksen ominaisuuksia. Ostaja-yrityksen tarkasteltaviksi ominaisuuksiksi on valittu aikaisemman kirjallisuuden perusteella seuraavat: yrityksen ikä, koko mitattuna sekä liikevaihdolla että henkilöstöllä, ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat, osaaminen uuden yrityksen/liiketoiminnan kehittämiseen, tutkimuksen ja kehittämisen rooli sekä panostaminen suhteessa kilpailijoihin, kansainvälistymisaste, strategia, hallitustyöskentely, ja sijainti. Lopuksi analysoidaan myös ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä ja ostaja-yrityksen taloudellisia resursseja.

Ostaja-yrityksen ominaisuuksia analysoitiin tapauksissa, joissa ostajana oli yritys (ei henkilö tai tiimi) ja kyseessä ei ollut sukupolvenvaihdos vaan osake- ja liiketoimintakaupat. Kaikkiaan 24 omistajanvaihdostapauksen joukossa oli kahdeksan yritystajaa, joista seitsemän profiili tässä yhteydessä on analysoitu (yhdessä tapauksessa kysymys oli sukupolvenvaihdoksesta).

#### 5.1.1 Ostaja-yrityksen ikä, liikevaihto ja henkilöstö

Ostaja-yrityksen ikätieto saatiin viidestä tapauksesta (Taulukko 27). Ostaja-yrityksistä kaksi oli alle 10 vuotta (0–2v) ja kolme oli 10 vuotta tai enemmän (13–40v).

*”Me todettiin, että voisimme vielä jotakin harrastaa ja perustettiin yritys, joka sitten osti tämän.” (Case A)*

Molemmissa alle 10 vuotta toimineiden ostaja-yrityksen tapauksessa oli kyse osakekaupasta, jonka kohteena oli yli 20 työntekijää työllistävä metalliteollisuuden yritys. Ostaja-yrityksen ikätietoa ei saatu kahdesta vuonna 2008 tehdystä osakekaupasta.

Taulukko 27. Ostaja-yrityksen ikä.

Ostaja-yrityksen ikä	Yritysten määrä
Alle 10v	2
10v ja yli	3
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Molemmissa liiketoimintakaupoissa ostaja-yrityksen ikä oli vähintään 10 vuotta.

Ostaja-yritysten liikevaihdosta saatiin tietoa kuudesta tapauksesta (Taulukko 28). Näistä liikevaihto oli alle 1m€ (0€ molemmissa) kahdessa ja vähintään 1m€ neljässä tapauksessa. Tietoa ei saatu yhdestä mikroyrityksestä.

Taulukko 28. Ostaja-yritysten liikevaihto.

Ostaja-yrityksen liikevaihto	Yritysten määrä
Alle 1 m€	2
Vähintään 1 m€	4
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Ostaja-yrityksen henkilöstöstä saatiin tietoa 7 tapauksesta (Taulukko 29). Näistä henkilöstöä ei ollut lainkaan kahdessa tapauksessa. Nämä olivat samoja yrityksiä, joilla myös liikevaihto oli 0€. Toinen oli perheen vanha yritys, jonka toiminta oli hiipunut ja toinen yrityskauppaa varten perustettu uusi yritys. Pienyrityksiä oli kaksi ja vähintään 50 työntekijän yrityksiä kolme.

Taulukko 29. Ostaja-yritysten henkilöstö.

Ostaja-yrityksen henkilöstö	Yritysten määrä
0	2
1 – 49	2
Vähintään 50	3
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Kolmessa ostaja-yrityksessä oli 0–1 työntekijää ja neljässä 40–700 työntekijää.

## 5.1.2 Ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat

Ostaja-yrityksen tuotteista, palveluista ja asiakkaista saatiin tietoa 7 tapauksesta (Taulukko 30). Samalla toimialalla ostokohteena olleen liiketoiminnan kanssa toimi neljä ostajayritystä ja eri toimialalla yksi. Aikaisempia tuotteita, palveluja tai asiakkaita ei ollut kahdessa tapauksessa.

Taulukko 30. Ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat.

Ostaja-yrityksen tuotteet, palvelut ja asiakkaat	Yritysten määrä
Sama toimiala ostajalla ja myyjällä	4
Eri toimiala ostajalla ja myyjällä	1
Ei aikaisempia tuotteita, palveluja tai asiakkaita	2
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Ostaja-yrityksen osaamista uuden yrityksen/liiketoiminnan kehittämiseen analysoitiin tapauksissa, joissa ostajana oli yritys (ei henkilö tai tiimi) ja kyseessä ei ollut sukupolvenvaihdos (osake- ja liiketoimintakaupat). Näissä tapauksissa (7 kpl) kuudessa ostaja-yrityksessä oli toimialan asiantuntemusta ja yhdessä ei ollut (Taulukko 31).

Taulukko 31. Osaaminen uuden yrityksen/liiketoiminnan kehittämiseen.

Osaaminen uuden liiketoiminnan kehittämiseen	Yritysten määrä
Toimialan asiantuntemusta	6
Ei ollut toimialan asiantuntemusta	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

## 5.1.3 Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin

Tutkimuksen ja kehittämisen rooli ostaja-yrityksissä ja panostaminen suhteessa kilpailijoihin on jaettu neljään luokkaan: panostettu keskimääräistä enemmän, on panostettu, ei roolia ja ei tietoa (Taulukko 32). Yhdessäkään tapauksessa (7 kpl) ei ostaja-yrityksessä ollut panostettu tutkimukseen ja kehittämiseen keskimääräistä enemmän. Kahdessa tapauksessa ostajayrityksissä oli panostettu tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Neljässä tapauksessa ei tutkimuksella ja kehittämisellä ollut roolia. Tietoa ei saatu yhdestä tapauksesta.

Taulukko 32. Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin.

Tutkimuksen ja kehittämisen rooli, panostaminen suhteessa kilpailijoihin	Yritysten määrä
Panostettu keskimääräistä enemmän	0
On panostettu	2
Ei ollut roolia	4
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

### 5.1.4 Kansainvälistymisaste

Kahdessa tapauksessa ostaja-yrityksessä oli vähäistä kansainvälistä toimintaa (molemmat liiketoimintakauppoja), kolme toimi kotimaan markkinoilla ja kahdesta tapauksesta ei tutkimuksessa saatu tietoa (Taulukko 33).

Taulukko 33. Ostaja-yrityksen kansainvälistymisen aste, viennin ja tuonnin osuus ennen omistajanvaihdosta.

Kansainvälistymisen aste	Yritysten määrä
Kansainvälistymisen aste on merkittävää	0
Yrityksellä on kansainvälistä toimintaa	0
Kansainvälistyminen on vähäistä	2
Yritys toimii kotimaan markkinoilla	3
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

### 5.1.5 Strategia

Ostajayrityksistä (7 kpl) yritysostoa oli suunnitellut kuusi ja suunnitelmaa ei ollut yhdessä tapauksessa (Taulukko 34).

Taulukko 34. Ostaja-yrityksen strategia ennen omistajanvaihdosta.

Ostaja-yrityksen strategia ennen omistajanvaihdosta	Yritysten määrä
Suunnitelma	6
Ei suunnitelmaa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Yhdessä tapauksessa erikseen todettiin, että ostaja-yrityksellä oli kokemusta useista yritysostoista ja tässä tapauksessa ostokohteen liiketoiminta oli houkuttelevaa.

*”Toteutuneiden yrityskauppojen pohjalta meille on muodostunut oma käsitys toimintatavoista yrityskaupoissa. Ostettavan liiketoiminnan on tuotava merkittävää kehitystä tai lisäarvoa meille.” (Case M)*

Yhdessä tapauksessa ostaja-yritys oli ollut mukana yritysostoneuvotteluissa, mutta ne eivät olleet johtaneet tulokseen.

*”Itse asiassa tutkin ennen tätä tapausta varmaan viisi tai kuusi firmaa ihan vakavasti ja pari kolme kertaa oltiin aika lähellä kauppaa.” (Case N)*

Molempien liiketoimintakauppojen yhteydessä ostaja-yrityksellä oli ollut strateginen suunnitelma yritysoston toteuttamisesta. Osakekaupoissa (5 kpl) neljässä tapauksessa oli suunnitelma ja yhdessä ei ollut suunnitelmaa.

Ostokohteena olleiden mikroyritysten (2 kpl) tapauksissa toisessa ostaja-yrityksellä oli suunnitelma ja toisella ei ollut (Taulukko 35). Suurempien, vähintään kymmenen henkeä työllistävien, yritysten omistajanvaihdoksissa (5 kpl) kaikilla ostajayrityksillä oli strateginen suunnitelma yritysoston toteuttamisesta.

Taulukko 35. Ostaja-yritysten (ostajatyypin yritys tai tiimi) strategia ennen omistajanvaihdosta ostokohteen koon mukaan.

Ostaja-yrityksen strategia ennen omistajanvaihdosta	Ostokohteena	
	Mikroyritys (1-9 työntekijää)	Vähintään 10 työntekijän yritys
Suunnitelma	1	5
Ei suunnitelmaa	1	0
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### 5.1.6 Hallitustyöskentely

Ostaja-yrityksen hallitustyöskentelyä analysoitiin niissä tapauksissa, joissa ostajan tyyppinä oli yritys. Näissä tapauksissa (8 kpl) hallitustyöskentelyä oli viidessä tapauksessa ja yhdessä ei ollut (Taulukko 36). Kahdesta tapauksesta ei saatu tietoa. Niistä viidestä tapauksesta, joissa ostaja-yrityksellä oli hallitustyöskentelyä ennen omistajanvaihdosta, hallitustyöskentely oli muodollista kahdessa ja samoin kahdessa tapauksessa toimivaa. Molemmat muodollisesti toimivat hallitukset olivat ostajayrityksissä, jotka ostivat 20–49 henkeä työllistävän yrityksen. Toimivat hallitukset olivat metsäteollisuusyritysten osakekauppoja tehneissä ostaja-yrityksissä.

Taulukko 36. Ostaja-yrityksen hallitustyöskentely ennen omistajanvaihdosta.

Ostaja-yrityksen hallitustyöskentely	Yritysten määrä
Oli	5
Ei ollut	1
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>8</b>

Kahdessa omistajaa vaihtaneessa mikroyrityksessä toisessa ostaja-yrityksellä oli hallitustyöskentelyä ja toisessa ei. Vähintään kymmenen työntekijää työllistäviä yrityksiä (6 kpl) ostaneissa yrityksissä hallitustyöskentelyä oli neljässä tapauksessa. Tietoja ei saatu kahdesta tapauksesta.

### 5.1.7 Sijainti

Ostaja-yritysten sijaintia analysoitiin ilman sukupolvenvaihdostapauksia, joissa yritys ja sen sijainti eivät vaihdu. Ja näistä tarkasteluun otettiin sellaiset tapaukset, joissa ostajana oli yritys. Ostaja-yritykset (7 kpl) olivat neljässä tapauksessa eri paikkakunnalla kuin ostokohde ja kahdessa tapauksessa samalla paikkakunnalla (Taulukko 37). Paikkakuntien välinen etäisyys vaihteli 30–400 km välillä.

Taulukko 37. Ostaja-yrityksen ja ostokohteen sijainti.

Ostaja-yrityksen ja ostokohteen sijainti	Yritysten määrä
Toimivat samalla paikkakunnalla	2
Toimivat eri paikkakunnilla	4
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

### 5.1.8 Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ja ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit

Ostaja-yritysten ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön analyysiin otettiin mukaan tapaukset, joissa ostajan tyyppi oli yritys (8 kpl). Näistä kuusi oli käyttänyt ulkopuolista asiantuntemusta ja kahdesta tapauksesta ei saatu tietoa (Taulukko 38). Kolmessa tapauksessa oli käytetty tilintarkastusyritystä tai -yhteisöä. Kahdessa tapauksessa oli käytetty yritysvalittajaa. Toimialan asiantuntijoita, tilitoimistoa tai useita eri osaluokkien asiantuntijoita oli käytetty yksittäisissä tapauksissa.



Taulukko 38. Ostaja-yritysten ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö.

Ostaja-yritysten ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	Yritysten määrä
Käytti	6
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>8</b>

Ostaja-yrityksen taloudellisten resurssien analyysin kohteena olivat osake- ja liiketoimintakaupat (ei sukupolvenvaihdokset) ja näistä huomioitiin tapaukset, joissa ostajan tyyppinä oli yritys eli analyysin kohteena oli seitsemän omistajanvaihdosta. Ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit olivat hyvät neljässä tapauksessa ja heikot kolmessa tapauksessa (Taulukko 39).

Taulukko 39. Ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit.

Ostaja-yrityksen taloudelliset resurssit	Yritysten määrä
Hyvät	4
Heikot	3
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

### 5.1.9 Yhteenvedo tuloksista

Ostajayritykset olivat iältään joko yli 10 vuotta toimineita tai sitten nuoria (0–2v) yrityskauppaa tai yrityskauppoja varten perustettuja yrityksiä (Taulukko 40). Liikevaihtoa joko ei ollut lainkaan (2 kpl) tai sitten sitä oli vähintään 1m€ (4 kpl). Kolmessa ostaja-yrityksessä oli 0–1 työntekijää ja neljässä 40–700 työntekijää. Suurin osa ostajayrityksistä (neljä seitsemästä) toimi samalla toimialalla kuin ostokohde ja yksi eri toimialalla. Tutkitusta seitsemästä tapauksesta kuudella oli toimialan asiantuntemusta ja yhdellä ei ollut. Yhdessäkään tapauksessa ei tutkimukseen ja kehittämiseen ollut panostettu keskimääräistä enempää. Neljässä tapauksessa seitsemästä tutkimuksella ja kehittämisellä ei ollut roolia ostaja-yrityksessä. Ostaja-yritysten kansainvälistyminen oli vähäistä (2 kpl) tai yritys toimi kokonaan kotimaan markkinoilla (3 kpl). Yhtä lukuun ottamatta kaikilla ostaja-yrityksillä oli olemassa strateginen suunnitelma ennen yrityskauppaa. Suurimmalla osalla ostaja-yrityksistä (viidellä kahdeksasta) oli hallitustyöskentelyä, mutta osalla (2 kpl) se oli muodollista ja osalla (2 kpl) toimivaa. Suurin osa (4 kpl) ostaja-yrityksistä (7 kpl) toimi eri paikkakunnalla kuin kaupan kohteena ollut yritys. Ostaja-yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta yrityskaupoissa (kahdeksasta kuusi käytti ja kahdesta ei saatua tietoa). Taloudellisilta resursseiltaan ostaja-yritykset jakautuvat kahteen osaan. Toisilla on hyvät (4 kpl) ja toisilla heikot (3 kpl) taloudelliset resurssit ennen yrityskauppaa.

Taulukko 40. Ostaja-yrityksen keskeiset ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta.

Teema	Keskeiset tulokset
Ikä	Ostajayritykset olivat iältään joko yli 10 vuotta toimineita tai sitten nuoria yrityskauppaa tai yrityskauppoja varten perustettuja yrityksiä.
Liikevaihto	Liikevaihtoa joko ei ollut lainkaan tai sitten sitä oli vähintään 1m€.
Henkilöstö	Kolmessa ostaja-yrityksessä oli 0–1 työntekijää ja neljässä 40–700 työntekijää.
Toimiala	Suurin osa ostajayrityksistä toimi samalla toimialalla kuin ostokohde.
Osaaminen uuden liiketoiminnan kehittämiseen	Kaikilla ostaja-yrityksillä yhtä lukuun ottamatta oli toimialan asiantuntemusta.
Tutkimus ja kehittäminen	Useimmissa tapauksissa tutkimuksella ja kehittämisellä ei ollut roolia ostaja-yrityksessä. Yhdessäkään tapauksessa ei tutkimukseen ja kehittämiseen ollut panostettu keskimääräistä enempää.
Kansainvälistyminen	Ostaja-yritysten kansainvälistyminen oli vähäistä tai yritys toimi kokonaan kotimaan markkinoilla.
Omistajanvaihdoksen suunnittelu	Kaikilla ostaja-yrityksillä yhtä lukuun ottamatta oli olemassa strateginen suunnitelma ennen yrityskauppaa.
Hallitustyöskentely	Suurimmalla osalla ostaja-yrityksistä oli hallitustyöskentelyä, mutta osalla se oli muodollista ja vain osalla toimivaa.
Sijainti	Suurin osa ostaja-yrityksistä toimi eri paikkakunnalla kuin ostokohde.
Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	Ostaja-yritykset käyttivät ulkopuolista asiantuntemusta yrityskaupoissa.
Taloudelliset resurssit	Taloudellisilta resursseiltaan ostaja-yritykset jakautuvat kahteen osaan: osalla on hyvät ja osalla heikot taloudelliset resurssit ennen yrityskauppaa.

Omistajanvaihdostavan suhteen yritysostajat jakaantuivat siten, että osakekauppoja oli 5 kpl ja liiketoimintakauppoja 2 kpl (Taulukko 41). Liiketoimintakaupat oli tehty vuonna 2010. Ostaja-yritykset olivat molemmat yli 10 vuoden ikäisiä, liikevaihtoa oli yli miljoona euroa ja henkilöstöä vähintään 50 henkeä. Molemmat yritykset olivat samalla toimialalla ostokohteen kanssa ja niillä oli toimialan asiantuntemusta. Näiden yritysten kansainvälistyminen oli vähäistä. Molemmat yritykset olivat suunnitelleet yritysostoa ja niissä oli hallitustyöskentelyä. Ne sijaitsivat eri paikkakunnalla, käyttivät ulkopuolisia asiantuntijoita ja molempien resurssit olivat hyvät.

Osakekaupat oli tehty vuonna 2008 tai aikaisemmin. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla oli toimialan asiantuntemusta. Tutkimukseen ja kehitykseen oli panostanut yksi yritys. Kolmessa yrityksessä tutkimuksella ja kehityksellä ei ollut roolia ja yhdestä tapauksesta ei saatu tietoa. Ostaja-yrityksistä kolme toimi kotimaan markkinoilla ja kahdesta ei saatu tietoa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat suunnitelleet yri-

tytosoa. Hallitustyöskentelyä oli viidessä yrityksessä, yhdessä ei ollut ja yhdestä ei saatu tietoa. Kaikki yritykset olivat käyttäneet ulkopuolisia asiantuntijoita. Neljällä ostajayrityksellä oli hyvät taloudelliset resurssit ja kolmella heikot.

Taulukko 41. Ostaja-yrityksen ominaisuudet (omistajanvaihdostapana osake- tai liiketoiminta-kauppa, ostajana yritys).

Case	OV-tapa	Toimiala	Ostokoh-teen koko	OV:sta aikaa	Ostajan henkilöstö	Tuot-teet	Osaami-nen
Case N	Osake	Rakent.	20-49	3	1	Eri	Toimiala
Case T	Liiketoim.	Kauppa	20-49	1	450	Sama	Toimiala
Case M	Osake	Kauppa	10-19	3	700	Sama	Toimiala
Case L	Osake	Met.teoll	20-49	3	40	Sama	Toimiala
Case A	Osake	Met.teoll	Vähint. 50	6	0	Ei ollut	Toimiala
Case K	Osake	Met.teoll	1-9	3	0	Ei ollut	Ei ollut
Case U	Liiketoim	Met.teoll	1-9	1	56	Sama	Toimiala

Case	T&K	KV-aste	Strategia	Hallitus	Sijainti	Asian-tuntijat	Resurssit
Case N	Ei	Kotimaa	Oli	On	Eri	Käytti	Heikot
Case T	Ei	Vähäistä	Oli	On	Eri	Käytti	Hyvät
Case M	On	-	Oli	On	Sama	Käytti	Hyvät
Case L	Ei	Kotimaa	Oli	On	Eri	Käytti	Heikot
Case A	-	-	Oli	-	-	Käytti	Hyvät
Case K	Ei	Kotimaa	Ei	Ei	Sama	Käytti	Heikot
Case U	On	Vähäistä	Oli	On	Eri	Käytti	Hyvät

### 5.1.10 Johtopäätökset

Ostaja-yritykset vaihtelevat iältään yritysostoa varten juuri perustetuista yrityksistä useita kymmeniä vuosia toimineisiin yrityksiin. Sekä nuoret että vanhat yritykset ostavat yrityksiä. Vaihtelu on samankaltaista myös liikevaihdon ja henkilöstön määrän suhteen. Liikevaihto vaihtelee nollassa useisiin satoihin miljooniin euroihin vuodessa ja henkilöstön määrä nollassa useisiin satoihin työntekijöihin. Pääsääntöisesti ostaja-yritys toimii samalla toimialalla kaupan kohteen kanssa, mutta ei aina. Ostajayrityksellä on lähes aina jo ennestään toimialan asiantuntemusta. Suurimmassa osassa ostaja-yrityksiä tutkimuksella ja kehittämisellä on korkeintaan vähäinen rooli. Tutkimukseen ja kehitykseen ei ostaja-yrityksissä ole panostettu. Tämän tutkimuksen kohteena olleet ostaja-yritykset toimivat lähinnä kotimaan markkinoilla tai kansainvälistymisen aste on vähäistä. Yleensä ostaja-yritykset ovat suunnitelleet yritysostoa. Suurimmalla osalla ostaja-yrityksiä on hallitustyöskentelyä ja ne sijaitsevat eri paikkakunnalla kuin ostokohde. Kaikki ostajayritykset käyttävät ulkopuo-

lista asiantuntemusta omistajanvaihdoksessa. Taloudellisten resurssien suhteen ostaja-yritykset jakaantuvat lähes puoliksi kahteen ryhmään. Toisilla taloudelliset resurssit ovat hyvät ja toisilla huonot.

## 5.2 Ostaja-yrittäjän ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta

Liiketoiminnan kehittymisen ajatellaan olevan tulosta joko tietoisista kehittämis-toimenpiteistä tai toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksesta. Kehittyminen voi olla positiivista tai negatiivista. Kuitenkin taustalla on ajatus yksilön, yrittäjän, tekemistä ratkaisuksista, joilla pyritään esimerkiksi hyödyntämään toimintaympäristön muutosten tarjoamia mahdollisuuksia tai torjumaan muutosten negatiivisia vaikutuksia.

Tässä luvussa keskitytään erityisesti ostaja-yrittäjään liittyviin tekijöihin/ominaisuuksiin. Myyjä-yrittäjään liittyviä tekijöitä tuodaan myös esiin vertailutietona ostetun yrityksen/liiketoiminnan myöhemmälle kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksille vaihdoksen jälkeen.

Ensin esitetään ostaja-yrittäjään liittyviä tekijöitä/ominaisuuksia. Sen jälkeen esitetään ostaja-yrittäjään liittyvien tekijöiden/ominaisuuksien analyysi ja lopuksi tehdään myös vertailua myyjä-yrittäjän ja ostaja-yrittäjän välillä varsinkin niiden yksilöön/yrittäjään liittyvien tekijöiden suhteen, joilla on tutkimuksissa todettu olevan vaikutusta yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Tuloksia analysoidaan paitsi koko aineiston tasolla myös jatkajatyypin, vaihdostavan, ostokohteen toimialan, vaihdosvuoden ja ostokohteen koon mukaan. Tässä analyysissä keskitytään erityisesti henkilön ominaisuuksiin, jolloin tarkastellaan ensinnäkin henkilöostajaa ja toiseksi ostajatiimien henkilöitä. Tapauksissa, joissa yritys on ollut ostajatahona, käytetään ostajan ominaisuuksien analyysissä yrityksen omistajan/pääomistajan/johtavassa asemassa toimivan henkilön ominaisuuksia silloin, kun tiedot ovat käytettävissä. Ostaja-yrittäjän ominaisuuksina tarkastellaan ikää, koulutusta, kokemusta johtamisesta ja toimialasta, suhdetta myyjään, motiiveja yrityksen ostamiseen ja kasvuhaluja, sekä ostaja-yrittäjän taloudellisia resursseja. Lisäksi vertaillaan edellä mainittujen muuttujien (jatkajatyypin, vaihdostapa jne.) kautta myös sitä, miten ostokohde löytyi.

Tässä yhteydessä mainittakoon, että aineistossa on yksi haastateltu, joka ei ole vastannut jatkajan ominaisuuksia koskeviin kysymyksiin lainkaan. Näin ollen aineistossa on tarkasteltavia tapauksia kaikkiaan 23, vaikka kokonaisaineistossa tapauksia on 24.

---

## 5.2.1 Ostaja-yrittäjän ikä

Ostaja-yrittäjän ikä mainitaan kaikkiaan 18 tapauksessa. Tapauksissa on kaksi sel-laista, joissa ostajana on tiimi ja haastatettava on maininnut kakkien tiimin jäsenten iät. Alle 30-vuotiaita on ostaja-yrittäjissä yhdeksän. 30–39-vuotiaita ostajissa on kuusi henkilöä. 40–49-vuotiaita ostajia aineistossa löytyy kaikkiaan niin ikään kuusi. 50 tai yli iältään on aineistossa kolme ostaja-yrittäjää. Keski-ikä koko aineistossa on 35 vuotta. Keski-ikää laskettaessa otettiin jatkajan iäksi 50 vuotta, vaikka vastauksessa ei ole tarkkaa ilmaisua, vaan ikä ilmoitetaan yli 50. Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että ikä on vain vähän yli 50, koska se ilmaistaan näin. Yhdessä tapauksessa on vastaus 26–28-vuotias, vaikka kyseessä on yksi henkilö. Tässä tapauksessa keski-ikää laskettaessa käytettiin ikää 27 vuotta. Niin ikään yhdessä tapauksessa ilmoitetaan ostajatiimin iät (kolme henkilöä) 24–28-vuotta. Tästä otettiin keski-ikää laskettaessa tiimin jäsenten iäksi yksi arvo: 26 vuotta. Myös myöhemmissä tarkasteluissa analysoitaessa ostaja-yrittäjän ominaisuuksia eri taustamuuttujittain käytetään näitä samoja kriteereitä ikään liittyen.

Seuraavassa taulukossa on esitetty ostaja-yrittäjien iät luokittain. On huomioitava, että tapausten määrä on suurempi kuin tutkimustapausten määrä. Tämä johtuu siitä, että jatkajan ikätarkasteluun on otettu ostajatiimien tapauksessa kaikki mainitut tiimien jäsenten iät.

Taulukko 42. Ostaja-yrittäjän ikä.

Ostaja-yrittäjän ikä	Tapausten määrä
Alle 30 vuotta	9
30–39 vuotta	6
40–49 vuotta	7
Yli 50 vuotta	3
Ei tietoa	5
<b>Yhteensä</b>	<b>30 (24)</b>

Ostaja-yrittäjistä yli 62 prosenttia on alle 40-vuotiaita. Ostaja-yrittäjät ovat siis suhteellisen nuoria. Myyjiin verrattuna ostajat ovat siis keskimäärin 20 vuotta nuorempia kuin myyjät.

Kun yritys on ostajana, on ostajayrityksen vastuuhenkilö iäkkäämpi kuin niissä tapauksissa, joissa henkilö tai tiimi on ollut ostajana. Henkilöiden ja tiimien ollessa ostajina voidaan ikävertailussa myyjiin myös päätellä, että yritykset ovat omistajan-vaihdoksen kautta siirtyneet selkeästi uudelle sukupolvelle, mutta osakekaupoissa (yrityskaupoissa) tätä ei niin selvästi ole tapahtunut.

Osakekauppoja tekevät keskimäärin lähes 10 vuotta vanhemmat henkilöt kuin liiketoimintakauppoja. Syynä tähän saattaa olla, että vanhemmilla ostajilla on taloudellisia resursseja tehdä yrityskauppoja, jolloin kauppaan usein sisältyy enemmän erilaisia omaisuuseriä (esimerkiksi kiinteistö tai koneita ja laitteita) sekä myös ostettavan yrityksen kaikki sitoumukset kuten velat. Nuorilla sen sijaan on vähemmän taloudellisia resursseja ja siitä syystä kaupan kohteena onkin pelkkä liiketoiminta ilman ostettavan sitoumuksia tai omaisuutta. Merkittävin huomio kuitenkin on, että liiketoimintakaupoissa myyjien ja ostajien keski-ikä ero on noin 20 vuotta ja sukupolvenvaihdoksissa jopa lähes 30 vuotta, kun taas osakekaupoissa ikäero on 17 vuotta. Tässä näkyy ehkä osakekauppojen erilainen logiikka, ne toteutetaan erilaisin periaattein ja erilaisista syistä kuin omistajanvaihdokset kahdessa muussa ryhmässä.

Kaupan ja palvelujen toimialalla vanhimman ja nuorimman ostajan ikäero on 20 vuotta keski-ikä ollessa 39 vuotta.

Metalliteollisuusyritysten omistajanvaihdoksissa nuorimman ja vanhimman ostajayrittäjän ikäero on 15 vuotta keski-ikä ollessa 38 vuotta. Ryhmässä on kolme sellaista tapausta, joissa ei ole ilmoitettu ostajan ikää. Kahdessa tapauksessa on kyse yritysostajasta ja yhdessä tiimistä.

Kuljetusalan yritysten omistajanvaihdoksissa ostajien keski-ikä on 38 vuotta. Kuitenkin vanhimman ja nuorimman iän välinen ero on tässä yli 25 vuotta.

Puu- ja huonekaluteollisuuden toimialalla on ostajien keski-ikä 38 vuotta. Myös tässä ryhmässä vanhimman ja nuorimman ostajan ikäero on yli 25 vuotta, kun kaikkien ostajien ikä huomioidaan.

Jatkajan iässä ei ole eroja, kun ikää tarkastellaan ostojankohdan mukaan. Myöskään ostajan iän ja ostokohteen koon suhteen ei ole merkittäviä eroja eri luokissa.

## 5.2.2 Ostaja-yrittäjän koulutus

Ostaja-yrittäjän koulutus mainitaan kaikkiaan 20 tapauksessa. Kahdessa tiimiostajatapauksessa on mainittu kahden eri henkilön koulutus. Näissä tapauksissa otetaan vertailuun mukaan molempien tiimijäsenten koulutus. Ostajien koulutustausta painottuu aineistossa kaupalliseen ja/tai teknilliseen koulutukseen. Vastaajista kahdella on molempien koulutusalojen tutkinto. Lisäksi kolmella ostaja-yrittäjällä on yrittäjyyteen liittyviä opintoja. Niin ikään kolmella ostaja-yrittäjällä ei ole varsinaista ammattitutkintoa lainkaan.

---

”...niin tällasia yrittämisen lyhytkestoisia koulutuksia, kursseja on joskus tullu käytyä ja tän tyypisii.” (Case N)

”...joo, yrittäjäkoulutus on pitkällä taustalla.” (Case B)

Näistä yksi vastaajista on käynyt keskikoulun ja samoin yksi vastaajista ilmoittaa koulutukseen ylioppilas. Yhdellä vastaajista ei ole suoritettua ammatillista tutkintoa, mutta hän on suorittanut ammattikorkeakoulussa insinööriopintoja ja on ylioppilas. Kaupallisen koulutuksen saaneita on aineistossa kaikkiaan kuusi henkilöä. Näistä kolme on kauppatieteiden maisteria, yksi tradenomi ja kaksi merkonomia. Teknillisen ammatillisen tutkinnon on suorittanut kahdeksan henkilöä. Näistä kuusi on insinööriä, yksi rakennusmestari ja yksi kuljetusteknikko. Insinööritutkinnon ilmoittaneista ainoastaan yksi mainitsee, että tutkinto on ammattikorkeakoulututkinto. Selvyiden vuoksi tässä luokitellaan kaikki insinööritutkinnot korkeakoulututkinnoiksi. Lisäksi aineistossa on yksi ylioppilas, jolla on ammattikoulussa suoritettu tutkinto, mutta koulutusalaista ei ole mainintaa ja yksi henkilö, joka ilmoittaa koulutukseen maatalousalan koulutuksen, mutta ei mainitse koulutusastetta.

Seuraavassa taulukossa on koottuna jatkajien koulutustaustat. Huomattakoon, että koulutus on mainittu kaikkiaan 32 henkilölle, vaikka tutkimustapausten määrä on 24. Esimerkiksi tapauksessa mainitaan kummankin tiiminjäsenen koulutukset ja molemmat on otettu mukaan.

Taulukko 43. Ostaja-yrittäjän koulutus.

Ostaja-yrittäjän koulutus	Tapausten määrä
Kaupallinen	<b>6</b>
- korkeakoulu	4
- muu aste	2
Teknillinen	<b>8</b>
- korkeakoulu	7
- muu aste	1
Sekä kaupallinen että teknillinen	2
Epäselvä (koulutusala, mutta ei astetta)	1
Epäselvä (koulutusaste, mutta ei alaa)	5
Ei ammatillista tutkintoa	3
Yrittäjyyteen liittyviä opintoja	3
Ei tietoa	4
<b>Yhteensä</b>	<b>{32} 24</b>

Yleisesti voidaan todeta, että ostaja-yrittäjät ovat suhteellisen korkeasti koulutettuja. Ainakin he ovat selvästi koulutetumpia kuin myyjät. Korkeakoulututkinto on kaikkiaan 11 ostaja-yrittäjällä. Tässä on huomioitava, että kaikki insinööritutkinnot on luokiteltu ammattikorkeakoulututkinnoiksi. Tälle löytynee peruste ostaja-yrittäjien iästä.

Henkilö- ja tiimiostajat eivät juuri poikkeaa koulutukseltaan toisistaan. Kummassakin ryhmässä toki yrittäjyyskoulutus tulee esiin omaa ammattitutkintoa täydentävänä. Sen sijaan kun yritys toimii ostajana, vaikuttaisi siltä, että niissä vastuuhenkilöt olisivat jonkin verran koulutetumpia kuin kahdessa edellä mainitussa ryhmässä. Tässä ryhmässä ei myöskään erityisesti yrittäjyyteen liittyvää koulutusta ole kuin yhdellä henkilöllä.

Liiketoimintakauppoja tekevät liiketaloutta opiskelleet, kun taas yrityskaupoissa ostaja on useimmiten insinööri. Liiketoimintakauppatapauksissa ei ole yksikään ostaja-yrittäjä suorittanut erillistä yrittäjän ammattitutkintoa. Huomattavaa myös on, että sukupolvenvaihdostapauksissa yhtä lukuun ottamatta kaikki jatkajat ovat suorittaneet jonkin ammatillisen tutkinnon ja tässä yhdessäkin tapauksessa jatkaja on suorittanut avoimen yliopiston kursseja liittyen yritystoimintaan ja johtamiseen. Sukupolvenvaihdostapauksissa ei siis perheyrityksen jatkaja ole vain tullut peruskoulun jälkeen yritykseen töihin, vaan he ovat hyvin valmistautuneet tulevaan tehtäväänsä yrityksen jatkajana myös ammatillisesti kouluttautumalla.

Vaikka useimmissa toimialaluokissa tapauksia on vain muutama, voidaan näistäkin joitain mahdollisia suuntaa-antavia pohdintoja tehdä. Kaupan ja palvelujen toimialalla kaupallinen koulutus vaikuttaa luonnolliselta. Samoin metalliteollisuuden ostajien tekniikkaan painottuva koulutus vastaa odotuksia. Kuljetusalan suhteen myös koulutuksessa näkyy erityisesti tähän palveluun liittyvä koulutustausta. Puu- ja huonekaluteollisuudessa puolestaan on ehkä yllättävää se, että tässä ryhmässä korostui kaupallinen koulutus, vaikka kenties olisi odottanut teknillisen koulutuksen vahvempaa osuutta samalla tavalla kuin metalliteollisuudessa. Rakentamisen alalla ostajissa oli suhteessa eniten sellaisia, joilla ei ollut lainkaan ammatillista koulutusta.

Vuonna 2008 tai sen jälkeen tapahtuneissa omistajanvaihdoksissa ovat ostaja-yrittäjät olleet jossain määrin korkeammin koulutettuja kuin ennen vuotta 2008 tapahtuneissa omistajanvaihdoksissa. Syytä tähän voidaan hakea kenties taantuman jälkeisenä aktivoituneena yritysten myyntinä, jolloin koulutetut henkilöt ovat kiinnostuneet ostamaan yrityksiä. Vai olisiko taantuma kenties aiheuttanut koulutettujen henkilöiden epävarmuutta työmarkkinoilla ja saanut aikaan kiinnostuksen yrittäjyyttä kohtaan.

Voitaneen todeta, että eri kokoluokkien välillä ei ole merkittäviä eroja ostaja-yrittäjien koulutuksen suhteen. Kuitenkin alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa jokaisella ostaja-yrittäjällä on jokin ammatillinen koulutus, kun taas seuraavassa kokoluokassa on muutama sellainen ostaja-yrittäjä, jolla ei varsinaista ammatillista koulutusta ole. Tässä ryhmässä on kuitenkin ostaja-yrittäjillä yrittäjyyteen, johtamiseen tai avoimen yliopiston liiketalouteen liittyviä kursseja, joilla osaamista on hankittu.

---



### 5.2.3 Kokemus johtamisesta ja toimialasta

Kysymykseen ostaja-yrittäjän kokemuksesta johtamisesta ja toimialasta on vastannut 23 haastateltua. Sellaisia ostajia, joilla ei ole kumpaakaan, ei kokemusta johtamisesta eikä myöskään toimialasta, on aineistossa kolme henkilöä.

*"...no tota niin ei juurikaan ollut, et aikalailla niinku uutena tuli, et oon saanu ihan a:sta opetella kaiken." (Case J)*

Sukupolvenvaihdoksia kaikista tapauksista on yhdeksän ja näistä kahdeksassa tapauksessa jatkaja on toiminut perheyriyksessä jo ennen omistajanvaihdosta, joten heillä on kaikilla tuntemusta toimialasta. Näistä ainakin yhdellä on kokemusta myös yrityksen johtamisesta. Muillakin tässä ryhmässä haastatelluilla saattaa olla kokemusta johtamisesta, mutta se ei käy ilmi kaikista vastauksista.

*"...no mukana ollaan oltu täs yrityksessä, kun perheyriytys on ollut, niin että suurin piirtein tiedettiin mikä homman nimi on, mutta isä on silloin johtanut tämän johtamispuolen siinä siihen asti." (Case D)*

Muissa kuin sukupolvenvaihdostapauksissa on hyvin erilaisia tapauksia. Kaksi vastaajista on toiminut ostaja-yrityksen toimitusjohtajana ja omistajana jo pitkään, joten heillä on sekä johtajakokemusta että toimialatuntemusta. Yhdessä tapauksessa ostaja on toiminut ostamansa yrityksen talouspäälikkönä yli 20 vuotta ja hän on siinä roolissa toiminut käytännössä myös yrityksen ko. toimipisteen johtajana. Näin ollen myös hänellä voidaan katsoa olevan sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta. Yksi ostajista on edennyt ostamassaan yrityksessä suoritustason tehtävistä päällikkötasolle ennen omistajanvaihdosta. Näin ollen myös hänelle on kertynyt kokemusta sekä toimialasta että johtamisesta. Yhdessä tapauksessa ostaja-yrittäjä on tullut ostamaansa yritykseen osaomistajaksi jo 2000-luvun alussa ja edennyt henkilöstövastaavasta toimitusjohtajaksi. Näin ollen hänelläkin on sekä johtamiskokemusta että toimialatuntemusta. Yksi ostaja on toiminut kansainvälisen konsernin kahden liiketoimintayksikön johtajana. Lisäksi hänellä on kokemusta yrityskaupoista. Myös toimialatuntemusta on aikaisemmasta työstään. Yksi henkilö on ennen omistajanvaihdosta työskennellyt ostamassaan toimipisteessä vastaavana ja ollut sitä ennen töissä ostamansa yrityksen kilpailijalla, joten näistä hänelle on kertynyt sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta.

*"...olin saanu hoitaa ihan ku omaani siihenki asti." (Case G)*

Yhdellä henkilöllä ei ole toimialatuntemusta, mutta hän on kasvattanut ja myynyt kaksi yritystään aikaisemmin, joten johtamiskokemusta hänellä on. Niin ikään yksi vastaaja on toiminut aikaisemminkin yrittäjänä, joten johtamiskokemusta hänellä

on, mutta eri toimialalta. Yhdellä ostaja-yrittäjällä on toimialasta tuntemusta aikaisemman työsuhteensa kautta sekä erään kehittämishankkeen vetäjänä. Missä määrin hänellä on varsinaisesti johtajakokemusta, ei käy vastauksesta ilmi.

Taulukko 44. Ostaja-yrittäjän kokemus johtamisesta ja toimialasta.

Ostaja-yrittäjän kokemus johtamisesta ja toimialasta	Tapausten määrä
Kokemusta sekä johtamisesta että toimialasta	10
Kokemusta johtamisesta mutta ei toimialasta	2
Kokemusta toimialasta mutta ei johtamisesta	8
Ei kokemusta kummastakaan	3
Ei tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Kuten näistä voidaan päätellä, ostaja-yrittäjillä on yleensä joko johtajakokemusta tai toimialatuntemusta ja yli 41 prosenttia tapauksista on sellaisia, että ostajalla on kokemusta molemmista. Näiden perusteella voitaisiin päätellä, että ostetun yrityksen kehittäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen myös tällä indikaattorilla tarkasteltuna olisi hyvin todennäköistä. Merkille pantavaa on, että ostaja-yrittäjillä on yleisemmin kuitenkin kokemusta toimialasta, vaikka kokemusta johtamisesta ei olisikaan. Kun tämän suhteuttaa ostajien suhteellisen korkeaan koulutukseen, voidaan ajatella, että toimialatuntemus on kriittisempää yrityksen kasvun ja kehittämisen kannalta kuin johtamiskokemus, vaikka tutkimuksissa on erityisesti painotettu johtamiskokemuksen merkitystä.

Sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta ostaja-yrittäjällä on jonkin verran enemmän niissä tapauksissa, joissa yritys on toiminut ostajatahona. Niissä vastuuhenkilöt ovat yleisesti melko pitkään sekä yrityksessä että johtotehtävissä toimineita. He olivat myös iältään vanhempia kuin henkilö- ja tiimiostajat.

Osakekaupoissa ostaja-yrittäjillä on ehkä jonkin verran enemmän sekä toimialatuntemusta että johtajakokemusta kuin ostajilla liiketoimintakaupoissa tai sukupolvenvaihdoksissa. Liiketoimintakaupoissa useammin puuttuu kumpikin kokemus. Sukupolvenvaihdoksissa kokemusta toimialalta on yhtä lukuun ottamatta kaikilla jatkajilla. Vastauksista ei kuitenkaan ilmene tarkemmin johtamiskokemus, joten siitä ei voida tehdä johtopäätöksiä.

Metalliteollisuusyritysten ostajille on jossain määrin vahvimmin sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta ja kaikkein vähiten näitä on rakentamisen toimialan ostaja-yrittäjillä, joskin myös palveluissa on kaksi neljästä sellaista ostajaa, jolla näitä ei ole. Kuljetusalan sekä puu- ja huonekaluteollisuuden yritysten ostajissa on huomattava osuus sukupolvenvaihdoksia, joista ei kuten edellä mainittiin voida tehdä yksiselitteisesti johtopäätöksiä johtamiskokemuksesta.

Kokoluokittain vertailtaessa ei löydy merkittäviä eroja ostaja-yrittäjän kokemuksen suhteen. Sekä alle 10 henkilöä työllistäneiden että 10–49 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa löytyy sellaisia ostaja-yrittäjiä, joilla ei ole koke-  
musta kummastakaan. Tosin alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajan-  
vaihdoksissa näitä on suhteessa enemmän.

#### 5.2.4 Ostaja-yrittäjän suhde edeltäjään

Aineistossa on kaikkiaan yhdeksän sukupolvenvaihdostapausta ja ne jätetään tässä tarkastelun ulkopuolelle, koska näissä jonkinlainen sukulaisuussuhde on yksiselit-  
teinen. Sen sijaan loppuissa 11 tarkasteltavassa tapauksessa, joissa tähän kysymyk-  
seen on vastattu, löytyy erilaisia suhteita ostaja-yrittäjän ja myyjä-yrittäjän välillä. Joukossa on myös sellaisia tapauksia, joissa minkäänlaista aikaisempaa suhdetta ei ole. Kaikkiaan viidessä tapauksessa haastateltava kertoo, ettei hänellä ollut mitään aikaisempaa suhdetta myyjään.

*“...mulla ei ollu mitään aikaisempaa niinkun, en tuntenut ihmistä enkä tuota firmaakaan oikein hyvin.” (Case A)*

*“...en tuntenu ennestään, että mulla oli täs tuota ihan tämmönen välittäjä.” (Case N)*

Loppuissa kuudessa tapauksessa suhteet vaihtelevat, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyy. Kahdessa tapauksessa ostaja on työskennellyt ostamassaan yrityksessä. Niin ikään kahdessa tapauksessa ostaja on tuntenut myyjän aikaisempien työtehtäviensä kautta.

*“...tunsin ennestään tuolta työn puolesta ja rivien välistä olin joskus ymmärtänyt, että he voisivat vaikka luopuaki tästä jossaki vaiheessa ja jatkajaa ei ollut itsellä.” (Case H)*

*“...oli ennen sen edellisen yrityksen asiakas ja sitä kautta tuota tämä kontakti mahdollisesti sitten syntyi, että he tiesivät, että mä olen yrityksen myyny ja mahdollisesti olisin voinu olla potentiaalinen ostaja yritykselle.” (Case B)*

Yhdessä tapauksessa ostaja tunsii myyjän, koska asuvat samalla paikkakunnalla. Lisäksi hän tunsii ostamansa yrityksen työntekijöitä.

*“...mä oon niinku kaikki nää eläny että mä oon ollu sielä yritykses työntekijänä. Se yritys oli toiminassa vajaan vuoden ku mä oon menny sinne työntekijäksi.” (Case F)*

Yhdessä tapauksessa ostettu yritys ja jatkajayritys ovat olleet kumppaneita/kilpailijoita ennen omistajanvaihdosta.

Taulukko 45. Ostaja-yrittäjän suhde edeltäjään.

Jatkajan suhde edeltäjään	Tapausten määrä
Sukupolvenvaihdos	9
Tunsi edeltäjän aik. työnsä kautta	2
Myyjä oli työnantaja	2
Tunsi muuten	2
Vieras	5
Ei tietoa	4
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Voidaan todeta, että neljännes tapauksista on ollut sellaisia, että ostaja ja myyjä eivät ole tunteneet toisiaan lainkaan ennen omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdoksia tehdään siis suhteellisen paljon muihin seikkoihin kuin tuntemiseen luottaen. Tämän pohjalta olisi mielenkiintoista tarkastella vielä erikseen ostaja-yrittäjän arviointia omistajanvaihdoksen onnistumisesta ja osapuolten suhdetta ennen omistajanvaihdosta.

Eri ostajatyypin suhteen voidaan todeta, että tiimiostajissa on suhteellisesti eniten sukupolvenvaihdoksia ja yritysostajissa niitä on suhteessa vähiten. Muuten suuria eroja eri ryhmien välillä ei näyttäisi olevan liittyen myyjän ja ostajan suhteeseen ennen omistajanvaihdosta.

Kovin suuria eroja eri vaihdostavoittain tarkasteltaessa ei ole. Ehkä kuitenkin voitaisiin vetää varovainen johtopäätös, että liiketoimintakaupoissa useammin kuin yrityskaupoissa, ei ole mitään aikaisempaa suhdetta myyjän ja ostajan välillä. Ja toisaalta toisena huomiona, että jos liiketoimintakaupassa on ollut aikaisempaa suhdetta, niin se on ollut melko läheinen, kuten työnantaja/työntekijä-suhde tai kumppani/kilpailija-suhde. Yrityskaupoissa sen sijaan aikaisemmat suhteet saattavat olla suhteellisen etäisiä, kuten asuminen samalla paikkakunnalla tai tunteminen jonkin aikaisemman työsuhteen kautta.

Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että rakentamisen toimialalla tehdään omistajanvaihdoksia muita useammin niin, ettei ostajan ja myyjän välillä ole mitään aikaisempaa suhdetta eivätkä he edes tunne toisiaan ennen omistajanvaihdosta. Kuljetusalan sekä puu- ja huonekalualan suuri sukupolvenvaihdosten määrä suhteessa kaikkiin tapauksiin, vaikuttaa siihen, ettei yleiskuvaa voida luoda.

Omistajanvaihdosajankohdan mukaisessa tarkastelussa ei ole eroja myyjän ja ostajan välisessä aikaisemmassa suhteessa.

Ostokohteen koon mukaisessa tarkastelussa voidaan tehdä varovainen arvio, että pienimpien alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa ostajan ja myyjän suhde ennen omistajanvaihdosta on jossain määrin etäisempi kuin isompien 10–49 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa kun taas ainoassa yli 50 hengen yrityksen omistajanvaihdoksessa ei mitään aikaisempaa suhdetta ollut.

### 5.2.5 Ostaja-yrittäjän motiivit ostamiseen ja kasvuhalu

Sukupolvenvaihdostapauksissa vahvin motiivi kahdeksalla ostaja-yrittäjällä on ollut perheyrittäjän jatkaminen. Useimmat luonnehtivat tätä luonnolliseksi vaihtoehdoksi, josta voidaan päätellä, etteivät he ole kenties edes miettineet muunlaisia uravaihtoehtoja. Tähän viittaa myös se, että he ovat kouluttautuneet perheyrittäjän toimialaa vastaavasti.

*“...kyllä se tietysti varmaan tää yrittäjyys on jollain lailla siihen kasvanu vuosien varrella ja se oli varsin niinku semmonen luonteva jatko sitte.” (Case C)*

Yhdessä sukupolvenvaihdostapauksessa motiivina omistajanvaihdokseen on ollut jatkajan halu toimia yrittäjänä. Pontimena lisäksi oli se, että hänelle tarjottiin ostomahdollisuutta. Yrityksessä on alun perin ollut myös perheen ulkopuolisia omistajia, mutta erilaisten vaiheiden jälkeen päädyttiin perheen omistukseen ja sitten sukupolvenvaihdokseen.

Muissa kuin sukupolvenvaihdoksissa yksi vahvimista motiiveista on ollut halu ryhtyä yrittäjäksi. Näitä on kaikkiaan seitsemän tapausta. Halun ryhtyä yrittäjäksi taustalla on kuitenkin erilaisia motiiveja. Kahdessa tapauksessa ei taustamotiivia voi päätellä, koska vastauksessa mainitaan vain halu toimia yrittäjänä. Sen sijaan kahdessa tapauksessa, joissa kummassakin kyse on suhteellisen nuoresta henkilöstä, taustalla on oman perheen esimerkki. Kumpikin on yrittäjäperheestä. Yhdessä tapauksessa ostaja oli jo pitkään etsinyt sopivaa yritystä ostettavaksi ja tehnyt useita ostotarjouksiakin, mutta ei ollut aikaisemmin päässyt myyjien kanssa sopimukseen kauppahinnasta.

*“...pitkään oon pohtinu sitten, että mitä se yritystoiminta voisi olla, että tämä ei oo ollenkaan ensimmäinen yritys, jossa mä niinku vein asioita jo etehenpäin, että oon jättäny tarjouksen ennemminki yrityksestä.” (Case V)*

Yhdessä tapauksessa ostaja halusi jatkaa yrittäjyyttään pienen tauon jälkeen myytyään edellisen yrityksensä. Samoin yksi ostaja oli myynyt edellisen yrityksensä toiminnan ja halusi aloittaa isomman ja laajemmalla markkina-alueella toimivan. Yhdessä tapauksessa ostaja-yrittäjä oli aina halunnut tehdä juuri sellaista työtä, jota

ostettu yritys tarjosi. Hän on työskennellyt yrityksessä jo ennen omistajanvaihdosta ja jo tullessaan yrityksen palvelukseen oli ostomahdollisuus ollut esillä.

*"...oli niinku ihan selvää et ei siin ollu miettimistä yhtään, että se oli mulle tärkeä työ... et jo silloin ku ne rekrytoi mut, niin vilauttivat, että joskus voi tulla esille tämmönen, että he rupee tätä myymään sulle." (Case G)*

Niitä tapauksia, joissa yrittäjyys sinänsä ei eksplisiittisesti näy motiiveissa, on aineistossa kaksi. Toisessa ostaja kertoo motiivikseen halun hyödyntää kokemustaan ja osaamistaan sekä saada uusia haasteita. Tätä hän ryhtyi toteuttamaan saadessaan kuulla, että yritys oli myynnissä. Yhtenä motiivina siinä tilanteessa hänellä oli myös se, että pohti omia mahdollisuuksiaan yli 50-vuotiaana työllistyä. Hän piti poisjääntiä ainoana vaihtoehtonaan siinä tapauksessa, että yritys myydään jollekin muulle.

*"...et tietysti varsinaisesti se tahtotila lähti siitä yleisestä muutoksen halusta ja muutoksen tarpeesta ittellä..." (Case F)*

Yksi ostajista piti yrityksen ostoa mielenkiintoisena mahdollisuutena. Tapauksissa on kaksi sellaista, joissa ostomotiivina voidaan nähdä selkeästi yrityksen strateginen päätös. Näissä kummassakin on kyseessä yritysostaja. Toisessa motiivina on markkina-alueen laajentaminen sekä toisaalta ostokohteen toiminnan tehostaminen viemällä uusi toimintamalli ostettuun yritykseen. Toisessa haastateltava kertoo, että ostomotiivina oli kilpailijan poisostaminen.

*"...että nyt varmaan pitäis hakee tähän rinnalle uutta ja itse asiassa mä tutkin tätä casii ennen varmahan viis kuus firmaa ihan vakavasti ja pari kolme kertaa oltiin aika lähellä kauppaa... lähdin heti hakeen semmosta isompaa markkina-alueetta ja vähän isompaa toimintaa." (Case N)*

Taulukko 46. Ostaja-yrittäjän motiivit ostamiseen.

Ostaja-yrittäjän motiivit ostamiseen	Tapausten määrä
Perheyriksen jatkaminen (SPV)	9
Halu toimia yrittäjänä	9
Mahdollisuus	1
Yrityksen strategia	2
Ei tietoa	3
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

37,5 prosenttia kaikista tapauksista on sellaisia, että ostaja-yrittäjällä on ensisijaisena motiivina omistajanvaihdokseen ollut yrittäjänä toimiminen. Muita vaikuttimia ei juuri ole. Sukupolvenvaihdoksissa ilmeni myös melko yksiselitteisesti, että jatkajat pitivät perheyriksen jatkamista luonnollisena ja jopa ainoana vaihtoehtonaan.

Niin henkilöostajilla kuin myös tiimiostajilla yrittäjyys ja yrittäjänä toimiminen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen ovat ostaja-yrittäjän motiivina, kun taas yritysostajien motiivit ovat yrityksen strategisiin tavoitteisiin liittyviä.

Vaihdostavoittain, toimialoittain, omistajanvaihdosajankohdan mukaan eikä myöskään ostokohteen koon mukaan tarkastellen ostajan motiiveissa löydy eroja.

Kasvuhaluista ei vastauksissa juuri ole mainintaa. Lähinnä sukupolvenvaihdoksissa ilmaistaan neljässä vastauksessa, että tavoitteena on tulevaisuudessa lähinnä pyrkimys hallittuun kasvuun. Yhdessä tapauksessa voitaneen tehdä johtopäätös, että yritysoston taustalla on kasvun tavoittelu, koska motiivina on ollut isomman toiminnan ja laajemman markkina-alueen tavoittelu.

## 5.2.6 Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit

Tähän kysymykseen on vastannut 22 haastateltavaa. Omistajanvaihdoksen rahoituksessa on käytetty monia erilaisia tapoja. Useissa tapauksissa on käytetty myös monenlaisia rahoituslähteitä. Vain yhdessä tapauksessa henkilöllä oli käytettävissään aikaisemmasta yrityskaupasta saatua omaa pääomaa niin, ettei kaupassa tarvinnut käyttää muuta rahoitusta. Niissä tapauksissa, joissa yritys on ollut jatkajana, on kauppa rahoitettu tulorahoituksella eli jatkajayrityksen kassasta kahdessa tapauksessa ja yhdessä tapauksessa osto toteutettiin osakekauppana, jossa jatkajayrityksen omistajat rahoittivat kaupan antamalla yritykselle pääomaa.

*"...rahotus kulki niin, että tuota niin omistajat pisti x:ään niin paljon rahaa, että se ostettiin sillä, siinä kohtaa ei tarvittu ulkopuolista rahoitusta, pääomaa sijoitettiin." (Case A)*

Useissa tapauksissa jatkaja on käyttänyt Finnveralta saamaansa rahoitusta yhdistettynä pankkilainaan. Tällaisia tapauksia on kaikkiaan viisi.

*"...tällaisella vetoketju periaatteella sitten on tuota pankki ja Finnvera tukemassa." (Case B)*

*"...tää on periaattees niinku yhteiskattauksella Finnveralle ja pankille... käytännös se on varmasti että puolet ja puolet on niinku näitten rahoittajien osuus..." (Case K)*

Yhdessä tapauksessa ostaja otti pankkilainaa ja Finnveran yrittäjälainaa sekä sen lisäksi ostajana toimineen yrityksen suunnattua osakeantia.

Muita rahoitusresursseja oli vaihtelevasti. Yhdessä tapauksessa ostaja kertoo, ettei ollut sijoittaa omia pääomia, mutta ei tarkenna oston rahoitusta sen tarkemmin. Kahdessa tapauksessa ostaja-yrittäjä ilmoittaa rahoitusresursseikseen yksityishenkilön resurssit. Näistä toisessa ostaja kertoo isänsä toimivan takaajana, joten ilmeisesti rahoituksessa on käytetty ulkopuolista rahoitusta. Yhdessä tapauksessa ostaja kertoo saaneensa lainaa vanhempiansa yritykseltä, eikä tarvinnut muuta rahoitusta. Yhdessä tapauksessa ostaja taas kertoo rahoitusresurssikseen omat rahat ja pankkilainan. Hän ei kuitenkaan täsmennä esimerkiksi näiden suhdetta. Yhdessä tapauksessa ostaja rahoitti kaupan yrityksen tulo-rahoituksella kerätyllä pääomalla ja yrityksen omaisuutta myymällä. Yhdessä tapauksessa ostaja on ensin ostanut osan osakkeista ja kun omistajien kesken ilmeni ongelmia, osti lopulta koko osakkeittensa itselleen. Ensin kuitenkin yritys osti omia osakkeitaan muilta osakkailta, jotka yrittäjä sittemmin osti itselleen. Tämän rahoitti pankkilainalla, jossa vakuutena toimi yrityksen omaisuus. Yhdessä tapauksessa ostaja-yrittäjä perusti yrityksen, jonka nimissä otettiin laina. Lopun kauppasummasta hän rahoitti henkilökohtaisella yrittäjälainalla. Todennäköisesti tämä yrittäjälaina on Finnveralta, mutta sitä ei tekstissä mainita.

*“...se on tavallaan niinkun osa kauppahinnasta on yrittäjälainaa, joka on tuota niin henkilökohtaisesti maksettavana... se on sitte niinku täysin velalla velekaa tehty ja ostettu sitten niinku omistus.” (Case E)*

Yhdessä tapauksessa 10 % rahoitettiin omalla pääomalla, 50 % otettiin pankkilainaa ja 10 % lainattiin jatkajayrityksen entisiltä omistajilta.

Sukupolvenvaihdostapauksissa on kaksi sellaista tapausta, joissa jatkaja ilmoittaa, että rahoitusta ei tarvittu, koska yritys siirtyi perintönä. Yhdessä tapauksessa osto rahoitettiin myyjän antamalla lainalla. Yhdessä tapauksessa on tehty kahdenvälinen kauppakirja myyjän ja jatkajan välillä, eikä rahoituksesta ole mainintaa. Nämä ovat sukupolvenvaihdosten rahoitukseen liittyviä erityispiirteitä, joita ei esiinny muunlaisissa omistajanvaihdoksissa.



Taulukko 47. Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit.

Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit	Tapausten määrä
Omalla pääomalla (yritysmyynti taustalla)	1
Pankkilaina ja Finnvera - lisäksi muita järjestelyjä	4 1
Pankkilaina - lisäksi muita järjestelyjä	2 1
Oma pääoma ja Finnvera	2
Perheen antama rahoitus	2
Muita järjestelyjä	1
Perintö	2
Yritys ostajana	3
Ei täsmällistä tietoa	3
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Jatkajilla on ollut erilaisia keinoja rahoittaa omistajanvaihdos. Yleisin kuitenkin vaikuttaa olevan pankkilainan ja Finnveran järjestämän rahoituksen yhdistelmä. Muut keinot jakautuvat melko tasaisesti tapausten kesken. Voidaan kuitenkin päätellä, että omistajanvaihdokseen on käytettävissä monenlaisia instrumentteja, eikä rahoituksen saanti todennäköisesti ole ollut ongelmana järjestelyissä.

Henkilöiden ja tiimien ollessa ostajina, ovat useimmiten tarpeen monenlaiset rahoitusjärjestelyt erilaisina yhdistelminä, kun taas yritysostaja useimmiten järjestää omistajanvaihdoksen rahoituksen yrityksen tulorahoituksella tai muulla omalla pääomalla. Sukupolvenvaihdoksissa luonnollisesti on useampia erilaisia vaihtoehtoja käytettävissä, kuten esimerkiksi laina edeltäjältä, perintö, lahja tai muita vastaavia erityisjärjestelyjä.

Liiketoimintakaupoissa henkilöostajat käyttivät yksinkertaisempia rahoitusmuotoja kuin henkilöostajat osakekaupoissa. Esimerkiksi vanhempien antamaa lainaa tai pankkilainan ja Finnveran rahoitusta yhdessä. Osakekaupoissa tehtiin näihin verrattuna monimuotoisempia rahoitus- ja vakuusjärjestelyjä.

Metalliteollisuuden ja rakentamisen toimialoilla toimivien yritysten omistajanvaihdoksissa on käytetty monipuolisemmin erilaisia rahoitusvaihtoehtoja kuin esimerkiksi kaupan toimialan yritysten omistajanvaihdoksissa. Tämä johtunee ehkä osaksi näiden toimialojen pääomaintensiivisyydestä ja tästä johtuen tarvittavan rahoituksen määrästä.

Vaihdosajankohdan mukaan tarkasteltaessa mitään merkittäviä eroja ei ole huomattavissa. Molemmissa ryhmissä (ennen vuotta 2008 ja vuonna 2008 ja sen jälkeen) oli useita erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Tapausten lukumäärä on huomattavasti suurempi jälkimmäisessä ryhmässä, joten siinä erilaisia vaihtoehtoja on käytetty jossain määrin monipuolisemmin. Myöskään ostokohteen koon mukaisessa tarkastelussa ei merkittäviä eroja löytynyt eri kokoluokkien välillä.

### 5.2.7 Ostokohteen löytäminen

Lisäksi ostaja-yrittäjiltä kysyttiin myös ostokohteen löytymiseen liittyvä kysymys. Tähän kysymykseen on vastannut 19 haastateltavaa. Koska tapauksissa on yhdeksän sukupolvenvaihdosta, joissa ostokohdetta ei sinänsä ole ollut tarpeen etsiä, otetaan seuraavassa tarkasteluun muut tapaukset. Tosin yhdessä sukupolvenvaihdoksessa, omistajanvaihdos on kuitenkin tapahtunut hieman eri tavalla kuin normaalisti, eikä sitä ole mitenkään etukäteen tiedetty, vaan se tapahtui lähinnä eteen tulleen mahdollisuuden kautta.

Neljässä tapauksessa ostaja on toiminut aktiivisena osapuolena. Yhdessä näistä tapauksista ostaja oli töissä yrityksessä ja oli aktiivisesti esittänyt ostohalukkuutensa. Yhdessä ostaja oli tehnyt ostoehdotuksen eläköityvälle myyjälle.

*“...toki jossain kohtaa ehotin jo ensimmäistä kertaa sille tämän perustajalle, että jos ottaa mut osakkaas, mutta se ei niinku sitte siinä kohtaa niinku lämmenny sille idealle... no 2005 vuonna ensimmäisen kerran niinku tuota sitten ilmoitin halukkuudestani ostaa tämän yrityksen ja siitä tuota niin käytiin hintaneuvotteluja.”  
(Case E)*

Yhdessä tapauksessa ostaja-yrittäjä oli ollut yhteydessä pääomasijoittajaan, joka sittemmin otti yhteyttä tarjoten ostomahdollisuutta. Myyjäosapuoli on aktiivinen kolmessa tapauksessa ja esittänyt ostajalle ehdotuksen omistajanvaihdoksesta.

*“...ei kyllä he teki sen aloitteen.” (Case G)*

Kahdessa tapauksessa on välittäjä ottanut ostajaan yhteyttä ja tarjonnut ostomahdollisuutta. Niin ikään kahdessa tapauksessa ostaja-yrittäjä näki ilmoituksen, jossa myyjä haki yritykselle vetäjää. Toisessa tapauksessa lisäksi tarjottiin mahdollisuutta osaomistukseen.

*“...haki vetäjän paikkaa ittellensä ja mä hain sitä paikkaa ja tulin valituksi ja sillei menin sitten siihen entiseen omistajalle töihin siihen firmaan.” (Case G)*

---

*”...haki niinku liiketoiminnallensa vetäjää, ja siin oli vaan sitten, että mahdollisuus myös osakkuuteen.” (Case V)*

Näistä toinen ostaja-yrittäjä oli jo aktiivisesti etsinyt ostettavaa yritystä, mutta ei ollut vielä onnistunut. Kahdessa tapauksessa on vain maininta: yritys tunnettiin tai tiedettiin, mutta sen tarkemmin hakuprosessista ei kerrota. Yhdessä tapauksessa ostaja näki myyjästä jutun sanomalehdessä, jossa myyjä ilmaisi olevansa halukas luopumaan yrityksestään. Tästä ostaja sai kimmokkeen lähteä neuvottelemaan kaupasta. Yhdessä tapauksessa ostaja sai vinkin toimialansa merkittävältä toimijalta.

Taulukko 48. Ostokohteen löytyminen.

Ostokohteen löytyminen	Tapausten määrä
Sukupolvenvaihdoksia (ei etsimistä)	9
Ulkopuolinen välittäjä (tai muu ulkopuolinen)	3
Edeltäjä työnantaja	2
Lehti-ilmoitus (tai juttu)	3
Ostaja tunsu yrityksen	5
Ei mainintaa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Ostokohteita on mahdollista löytää monilla tavoin. Useissa tapauksissa ostokohde on löytynyt sen kautta, että osapuolet tuntevat toisensa ja lähtevät tältä pohjalta neuvottelemaan kaupoista. Kanavia on kuitenkin monia ja kuten tässäkin kävi ilmi, ostajat ovat olleet jossain määrin aktiivisempi osapuoli. Usein ajatellaan, että myyjän tulisi tarjota yritystään myyntiin ennen kuin vaihdoksesta aletaan neuvotella, mutta näin ei asian laita näyttäisi olevan. Myös esimerkiksi lehti-ilmoitukset, joissa ei sinänsä tarjottu yritystä myyntiin vaan haettiin lähinnä johtajaa tai toiminnalle vetäjää, voivat toimia kiinnostuksen herätteenä.

Eri jatkajatyyppeiden, vaihdostapojen, toimialojen eikä ostokohteen koon mukaisessa tarkastelussa ole mitään merkittäviä eroja ostokohteen löytymisen suhteen. Kuitenkin yrityksen ollessa ostajana ostokohteen löytymisessä oli useammin mukana jokin ulkopuolinen taho kuin kahdessa muussa ryhmässä.

Vuonna 2008 tai sen jälkeen toteutuneissa omistajanvaihdoksissa ostaja on ollut aktiivisempi osapuoli. Mitään merkittävää eroa ei kuitenkaan voida havaita.

## 5.2.8 Yhteenvedo ostaja-yrittäjän ominaisuuksista

### *Ostaja-yrittäjän ikä*

Ostaja-yrittäjistä yli 62 prosenttia on alle 40-vuotiaita ja suurin ikäluokka on alle 30-vuotiaat. Ostaja-yrittäjät ovat siis suhteellisen nuoria. Kun yritys on ostajana, on ostajayrityksen vastuuhenkilö iäkkäämpi kuin niissä tapauksissa, joissa henkilö tai tiimi on ollut ostajana. Osakekauppoja tekevät keskimäärin lähes 10 vuotta vanhemmat henkilöt kuin liiketoimintakauppoja. Toimialoittain ostaja-yrittäjien keski-ikässä ei ole merkittäviä eroja, mutta ryhmän vanhimman ja nuorimman ostaja-yrittäjän iän hajonta on pienin metalliteollisuudessa (15 vuotta) ja suurin (25 vuotta) kaupan sekä puu- ja huonekalualan yritysten omistajanvaihdoksissa.

### *Ostaja-yrittäjän koulutus*

Ostajien koulutustausta painottuu aineistossa kaupalliseen ja/tai teknilliseen koulutukseen. Kuudella ostajalla on kaupallinen koulutus ja kahdeksalla teknillinen. Lisäksi kahdella ostaja-yrittäjällä on sekä kaupallinen että teknillinen koulutus. Korkeakoulututkinto on kaikkiaan 11 ostaja-yrittäjällä (edellytyksellä, että insinööri-tutkinnot ovat ammattikorkeakoulussa suoritettuja – ostajien ikä huomioiden tämä on hyvinkin todennäköistä). Kun yritys toimii ostajana, ovat vastuuhenkilöt jonkin verran korkeammin koulutautuneita. Liiketoimintakauppoja tekevät liiketaloutta opiskelleet, kun taas osakekaupoissa ostaja on useimmiten insinööri. Kaupan toimialalla ostaja-yrittäjällä on yleisimmin kaupallinen koulutus ja vastaavasti metalliteollisuudessa ostaja-yrittäjä on insinööri. Eri kokoluokkien välillä ei ole merkittäviä eroja ostaja-yrittäjien koulutustason suhteen. Kuitenkin alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa jokaisella ostaja-yrittäjällä on jokin ammatillinen koulutus, kun taas kokoluokassa 10–49 henkilöä, on muutama sellainen ostaja-yrittäjä, jolla ei varsinaista ammatillista koulutusta ole lainkaan. Viime mainituissa ryhmässä on kuitenkin ostaja-yrittäjillä yrittäjyyteen, johtamiseen tai avoimessa yliopistossa suoritettuja liiketalouteen liittyviä kursseja, joilla osaamista on hankittu ja täydennetty.

### *Kokemus johtamisesta ja toimialasta*

Ostaja-yrittäjillä on yleensä joko johtajakokemusta tai toimialatuntemusta ja yli 41 prosenttia tapauksista on sellaisia, että ostajalla on kokemusta molemmista. Sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta on ostaja-yrittäjillä enemmän niissä tapauksissa, joissa yritys on toiminut ostajatahona. Niissä vastuuhenkilöt ovat yleisesti melko pitkään sekä yrityksessä että johtotehtävissä toimineita. Lisäksi he ovat myös iältään vanhempia. Liiketoimintakaupoissa useammin puuttuu kumpikin kokemus. Metalliteollisuusyritysten ostajille on jonkin verran enemmän sekä toimialatuntemusta että johtamiskokemusta ja kaikkein vähiten näitä on rakentamisen toimialan ostaja-yrittäjillä. Alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa on suhteessa eniten sellaisia ostaja-yrittäjiä, joilla ei ole kokemusta kummastakaan.

---

### *Suhde edeltäjään*

Neljännes omistajanvaihdostapauksista on ollut sellaisia, että ostaja ja myyjä eivät ole tunteneet toisiaan lainkaan ennen omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdoksia tehdään siis suhteellisen paljon muihin seikkoihin kuin tuntemiseen luottaen. Tällaisia tapauksia on suhteessa enemmän liiketoimintakaupoissa kuin osakekaupoissa. Myös rakentamisen toimialalla tehdään omistajanvaihdoksia muita useammin niin, ettei ostajan ja myyjän välillä ole mitään aikaisempaa suhdetta eivätkä he edes tunne toisiaan ennen omistajanvaihdosta. Alle 10 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa ostajan ja myyjän suhde ennen omistajanvaihdosta on jossain määrin etäisempi kuin 10–49 henkilöä työllistäneiden yritysten omistajanvaihdoksissa.

### *Motiivit ostamiseen ja kasvuhalu*

Muissa kuin sukupolvenvaihdostapauksista on ostaja-yrittäjän ensisijaisena motiivina omistajanvaihdokseen ollut yrittäjänä toimiminen. Muita vaikuttimia ei juuri ole. Sukupolvenvaihdoksissa ilmeni samalla tavoin melko yksiselitteisesti, että jatkajat pitivät perheyrittäjän jatkamista luonnollisena ja jopa ainoana vaihtoehtonaan. Sekä henkilöostajilla että tiimiostajilla yrittäjyys ja yrittäjänä toimiminen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen ovat ostaja-yrittäjän motiivina, kun taas yritysostajien motiivit ovat yrityksen strategiaan tavoitteisiin liittyviä.

Kasvuhaluista ei vastauksissa juuri ole mainintaa. Lähinnä sukupolvenvaihdoksissa ilmaistaan neljässä vastauksessa, että tavoitteena on tulevaisuudessa lähinnä pyrkimys hallittuun kasvuun. Yhdessä tapauksessa voitaneen tehdä johtopäätös, että yritysoston taustalla on kasvun tavoittelu, koska motiivina on ollut isomman toiminnan ja laajemman markkina-alueen tavoittelu.

### *Ostaja-yrittäjän taloudelliset resurssit*

Jatkajilla on ollut erilaisia keinoja rahoittaa omistajanvaihdos. Yleisin kuitenkin vaikuttaa olevan pankkilainan ja Finnveran järjestämän rahoituksen yhdistelmä. Muut keinot jakautuvat melko tasaisesti tapausten kesken. Henkilöiden ja tiimien ollessa ostajina, ovat useimmiten tarpeen monenlaiset rahoitusjärjestelyt erilaisina yhdistelminä, kun taas yritysostaja useimmiten järjestää omistajanvaihdoksen rahoituksen yrityksen tulorahoituksella tai muulla omalla pääomalla. Sukupolvenvaihdoksissa luonnollisesti on useampia erilaisia vaihtoehtoja käytettävissä, kuten esimerkiksi laina edeltäjältä, perintö, lahja tai muita vastaavia erityisjärjestelyjä. Liiketoimintakaupoissa henkilöostajat käyttivät yksinkertaisempia rahoitusmuotoja kuin henkilöostajat osakekaupoissa.

### *Ostokohteen löytyminen*

Ostokohteita on mahdollista löytää monilla tavoin. Useissa tapauksissa ostokohde on löytynyt sen kautta, että osapuolet tuntevat toisensa ja lähtevät tältä pohjalta

neuvottelemaan kaupoista. Kanavia on kuitenkin monia ja kuten tässäkin kävi ilmi, ostajat ovat olleet jossain määrin aktiivisempi osapuoli. Usein ajatellaan, että myyjän tulisi tarjota yritystään myyntiin ennen kuin vaihdoksesta aletaan neuvotella, mutta näin ei asian laita näytä olevan. Myös esimerkiksi lehti-ilmoitukset, joissa ei sinänsä tarjottu yritystä myyntiin vaan haettiin lähinnä toiminnalle vetäjää, voivat toimia kiinnostuksen herätteenä.

Taulukko 49. Ostaja-yrittäjän keskeiset ominaisuudet.

Teema	Keskeiset tulokset
Ikä	Suurin ikäluokka on alle 30-vuotiaat. 62 % ostaja-yrittäjistä on alle 40-vuotiaita. Vanhimpia ostaja-yrittäjät ovat yrityskaupoissa. Myyjän ja ostajan ikäero on suurin sukupolvenvaihdoksissa.
Koulutus	Ostaja-yrittäjät ovat suhteellisen korkeasti kouluttautuneita. Liiketoimintakauppoja tekevät liiketaloutta opiskelleet ja yrityskauppoja insinöörit.
Kokemus johtamisesta ja toimialasta	75 % ostajista on kokemusta toimialasta ja heistä yli 41 % on kokemusta myös johtamisesta. Eniten kokemusta molemmista on osakekauppojen ostaja-yrittäjillä. Liiketoimintakaupoissa eniten niitä, joilta puuttuu kokemus molemmista. Metalliteollisuusyritysten ostajilla vahvin kokemus ja rakentamisen toimialalla ostaja-yrittäjillä on vähiten kokemusta.
Suhde myyjään	Sukupolvenvaihdoksia 9 tapauksista. Neljännes tapauksista sellaisia, että ostaja ja myyjä eivät ole tunteneet toisiaan lainkaan. Liiketoimintakaupoissa ja rakentamisen alalla enemmän sellaisia, joissa aikaisempaa suhdetta myyjän ja ostajan välillä ei ole.
Motiivit ostamiseen	Sukupolvenvaihdoksissa perheyriksen jatkaminen vahvin motiivi. Muissa halu ryhtyä yrittäjäksi vahvin motiivi. Yritysostajilla strategiset tavoitteet.
Taloudelliset resurssit	Jatkajilla erilaisia keinoja rahoittaa omistajanvaihdos. Yleisin pankkilainan ja Finnveran rahoituksen yhdistelmä. Sukupolvenvaihdoksissa muista poikkeavia vaihtoehtoja. Osakekaupoissa monimuotoisempia rahoitus- ja vakuusjärjestelyjä. Metalliteollisuuden ja rakentamisen toimialoilla myös monipuolisempia rahoituskuvioita.
Ostokohteen löytyminen	SPV 9, ei etsimistä. Monia kanavia, mutta aikaisempi tunteminen tärkein kanava. Ostaja aktiivisempi osapuoli.

Ostaja-yrittäjät ovat suhteellisen nuoria. Ostajat ovat myös selvästi nuorempia kuin myyjät. Kuitenkin ikäero ostajan ja myyjän välillä on suurin sukupolvenvaihdoksissa, koska myyjät ovat olleet sukupolvenvaihdoksissa muiden vaihdostapojen myyjiä keskimäärin vanhempia.

Ostaja-yrittäjät ovat myös suhteellisen korkeasti koulutettuja ja huomattavasti koulutetumpia kuin myyjät. Tosin myyjien koulutustaustoista ei haastatteluissa saatu paljoa tietoa, mutta saadun tiedon perusteella näin voitaneen väittää. Ostaja-yrittäjien koulutustaustat olivat pääsääntöisesti joko kaupallinen tai teknillinen. Jou-

---

kossa oli myös sellaisia, joilla oli molempien koulutusalojen tutkinto. Eri muuttujilla tarkastellessa eri vaihdostapojen välillä löytyi eroja siten, että liiketoimintakauppoja tekevät liiketaloutta opiskelleet ja osakekauppoja tekevät insinöörit.

Ostaja-yrittäjät ovat myös varsin kokeneita. Erityisesti ostaja-yrittäjillä painottuu kokemus toimialasta. Tosin sukupolvenvaihdostapauksissa ei vastauksista käy yksiselitteisesti ilmi näiden ostaja-yrittäjien kokemus johtamisesta, joten johtamiskokemuksen suhteen analyysin tulos ei ole täysin varma. Kuitenkin kokemusta johtamisestakin oli lähes puolella ostaja-yrittäjällä. Eniten kokemusta on osakekauppoja tehneillä ostaja-yrittäjillä ja vähiten liiketoimintakauppoja tehneillä ostaja-yrittäjillä. Myös toimialojen välillä löytyi joitain eroja ostaja-yrittäjien kokemuksessa. Metalliteollisuuden toimialalla tehdyissä omistajanvaihdoksissa ostaja-yrittäjillä on eniten kokemusta kun taas rakentamisen alalla kokemusta vaikuttaisi olevan vähiten.

Sukupolvenvaihdoksissa ostajan ja myyjän välinen suhde on samaan perheeseen kuuluminen, useimmiten poika-isä-suhde. Muissa tapauksissa on erilaisia aikaisempia suhteita ostajan ja myyjän välillä ennen omistajanvaihdosta. Kuitenkin joukossa on myös sellaisia tapauksia, joissa mitään aikaisempaa suhdetta ei ollut. Liiketoimintakaupoissa ja rakentamisen alalla näitä tapauksia on jossain määrin enemmän kuin muissa.

Sukupolvenvaihdoksissa selkeästi tärkein motiivi on perheyrittäjien jatkaminen. Tämä motiivi vaikuttaa niin vahvalta, että useassa tapauksessa ostaja ei ole edes harkinnut muita vaihtoehtoja. Muissa kuin sukupolvenvaihdoksissa yrittäjänä toimiminen on vahvin motiivi omistajanvaihdokseen. Kuitenkin niissä tapauksissa, joissa ostajana on yritys, vaikuttaisi muita useammin motiivi olevan strateginen.

Tapauksissa on käytetty erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, mutta yleisin vaikuttaisi olevan pankkilainan ja Finnveran rahoituksen yhdistelmä. Sukupolvenvaihdoksien erityisluonteen mukaisesti niissä on käytettävissä monia niille ominaisia rahoitusvaihtoehtoja.

---

Taulukko 50. Ostaja-yrittäjän ominaisuudet tapauksittain. (Jatkuu seuraavalla sivulla.)

Case	OV-tapa	Ostaja-tyyppi	Toimiala	Ostaja-yrittäjän ikä	Ostaja-yrittäjän koulutus	Kokemus johtamisesta ja toimialasta (kyllä, ei, ei osaa sanoa -)
Case A	Osakek.	Yritys	Metalliteollisuus	-	insinööri	johtam. kyllä, toim. kyllä
Case B	Osakek.	Henkilö	Rakentaminen	50	keskikoulu	johtam. kyllä toimiala ei
Case C	SPV	Tiimi	Puu- ja huonek.t.	tj 39, 24-37	tj yo + erik opint, 1 merkonomi	johtam. - toimiala kyllä
Case D	SPV	Tiimi	Kuljetus	3 velj. 24-28 v.	yo, ammattikoulu x3	johtam. - toimiala kyllä
Case E	Osakek.	Henkilö	Metalliteollisuus	36	insinööri amk	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case F	Liiket.k.	Henkilö	Palvelut	yli 50	merkonomi	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case G	Liiket.k.	Tiimi	Puu- ja huonek.t.	-	-	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case H	Osakek.	Tiimi	Puu- ja huonek.t.	45	insinööri ja kaupall.	johtam. ei, toimiala ei
Case I	SPV	Henkilö	Kuljetus	29	insinööri	johtam. ei, toimiala kyllä
Case J	Liiket.k.	Henkilö	Kauppa	25	tradenomi	johtam. ei toimiala ei
Case K	Osakek.	Yritys	Metalliteollisuus	46	insinööri	johtam. ei toimiala -
Case L	Osakek.	Yritys	Metalliteollisuus	-	-	johtam. -, toimiala -
Case M	Osakek.	Yritys	Kauppa	-	-	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case N	Osakek.	Yritys	Rakentaminen	45	ammattik, yrittäjäkou	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case O	SPV	Henkilö	Puu- ja huonek.t.	n. 26-28	insinööri	johtam. - toimiala kyllä
Case P	SPV	Tiimi	Metalliteollisuus	-	rakennusmestari	johtam. - toimiala kyllä
Case Q	SPV	Henkilö	Kuljetus	42	teknikko, yrittäjäkoulutus	johtam. -, toimiala kyllä
Case R	SPV	Tiimi	Puu- ja huonek.t.	50	KTM	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case S	SPV	Yritys	Metalliteollisuus	40	1 ins + kaup 2 KTM	johtam. kyllä toimiala ei
Case T	Liiket.k.	Yritys	Kauppa	48	yo, joht koulutuksia	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case U	Liiket.k.	Yritys	Metalliteollisuus	31	KTM	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case V	Osakek.	Henkilö	Rakentaminen	37	insinööri, yrit amm tut	johtam. ei toimiala ei
Case X	SPV	Henkilö	Kuljetus	45	-	johtam. kyllä, toimiala kyllä
Case Y	Liiket.k.	Henkilö	Rakentaminen	24	yo	johtam. ei toimiala ei



Case	Ostajan suhde myyjään	Motiivit ostamiseen ja kasvuhalu	Ostajan taloudelliset resurssit	Miten ostokohde löytyi
Case A	ei tuntenut	mielenkiint. mahdollisuus	pääomailaina	välittäjä
Case B	-	halu toimia yrittäjänä	OPO edell. yrityskaup	tarjottiin
Case C	tytär	perheyriyksen jatkaminen, halittu kasvu	perintönä	luonnollinen valinta
Case D	poika	perheyriyksen jatkaminen	perintönä	luonnollinen valinta
Case E	työntekijä	halu toimia yrittäjänä	pankki, yrittäjälaina	ostohalukkuus aktiivinen
Case F	työntekijä	halu toimia yrittäjänä	pankki ja Finnvera	myyjä oli myymässä
Case G	työntekijä	halu toimia yrittäjänä	pankki ja Finnvera	työsuht. alussa tarj. mahd.
Case H	aik. työn kautta	halu toimia yrittäjänä	pankki	ostaja ehdotti
Case I	poika	perheyriyksen jatkaminen, halittu kasvu	myyjän antama laina	luonnollinen valinta
Case J	ei tuntenut	halu toimia yrittäjänä	laina vanhemmilta	lehtijuttu
Case K	aik. työn kautta	-	pankki, Finnvera, osakeanti	myyjän aloite
Case L	kumppani	-	-	-
Case M	-	-	-	yritys tunnettiin
Case N	ei tuntenut	uuden toiminnan aloit.	OPO, laina	välittäjä
Case O	poika	perheyriyksen jatk. halittu kasvu	OPO Finnvera	luonnollinen valinta
Case P	poika	perheyriyksen jatkaminen	pankki ja Finnvera	luonnollinen valinta
Case Q	poika	perheyriyksen jatkaminen	ei tietoa	luonnollinen valinta
Case R	tytär	perheyriyksen jatkaminen	OPO, pankki	luonnollinen valinta
Case S	tytär ja vävy	mahdollisuus	OPO, pankki, Finnvera	osakkaan myyntihalua
Case T	tiesi, saman toimialan toim.	markkina-alueen laajentaminen, uusi toim. malli	OPO	toimialan merk. toimija
Case U	ei tuntenut	kilpailija pois	OPO	yritys tiedettiin
Case V	asuu samalla paikkakunnalla	halu toimia yrittäjänä	pankki	lehti-ilmoitus vetäjästä
Case X	osakas	halusi päättää yksin	OPO	halusi jatkaa tutussa
Case Y	ei tuntenut	perheen esimerkki	pankki, isä takaajana	välittäjä

## 5.2.9 Johtopäätökset

Myyjiin verrattuna ostajat ovat keskimäärin 20 vuotta nuorempia kuin myyjät. Tässä suhteessa on tapahtunut merkittävä muutos omistajanvaihdoksen seurauksena. Yritysten kasvututkimuksissa on esitetty, että kasvusuuntautuneisuus olisi suurimmillaan alle 40-vuotiaiden ikäluokassa ja se vähenee iän myötä selvästi. Tämän perusteella olisi ostetuissa yrityksissä odotettavissa selkeästi aikaisempaan verrattuna suurempaa kasvuhakuisuutta omistajanvaihdoksen jälkeen.

Ostaja-yrittäjät ovat myös selvästi koulutetumpia kuin myyjät. Aikaisemmissa yritysten kasvututkimuksissa on esitetty, että yrittäjän koulutustaso olisi yksi yrityksen kasvuun liittyvä taustamuuttuja. Eräässä tutkimuksessa esitettiin, että yrittäjän korkea koulutus selittäisi 19–27 prosenttia yrityksen kasvusta. Omistajanvaihdoksen jälkeen voidaan myös tämän pohjalta odottaa ostettujen yritysten/liiketoiminnan kasvua ja kehittämistä tulevaisuudessa.

Ostaja-yrittäjät ovat varsin kokeneita. Suurella osalla oli kokemusta sekä toimialasta että johtamisesta ja 75 prosentilla oli kokemusta ainakin toimialasta. Näiden perusteella voitaisiin päätellä, että ostetun yrityksen kehittäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen myös tällä indikaattorilla tarkasteltuna olisi hyvin todennäköistä. Merkille pantavaa on, että ostaja-yrittäjillä on yleisemmin kuitenkin kokemusta toimialasta, vaikka kokemusta johtamisesta ei olisikaan.

---

## 6 OMISTAJANVAIHDOSPROSESSIN TOTEUTUS

Tämän luvun tavoitteena on analysoida, miten omistajanvaihdosprosessi teknisesti toteutui seurattavissa caseissa. Erikseen on selvitetty omistajanvaihdoksen pääkoh-  
tia ja kestoja, tehtyjä sopimuksia, kaupan kohdetta ja muotoa, hinnan määräytymistä,  
maksuehtoja ja rahoitusta, vakuuksia, kauppakirjojen laadintaa, veroseuraamuksia  
sekä omistajanvaihdoksen jälkeisen yrityksen haltuunoton organisointia.

### 6.1 Omistajanvaihdosprosessin pääkohdat ja kesto

Omistajanvaihdosprosessin pääkohdista ei voi muodostaa selkeää näkemystä näiden haastattelujen tulosten pohjalta. Joissain tapauksissa eri vaiheita kuvataan, mutta ne ovat kaikki yksilöllisiä. Tässä yhteydessä tutkitut tapaukset luokiteltiin vastauksesta välittyneen ja päällimmäiseksi nousseen tekijän mukaan kolmeen eri luokkaan. Omistajanvaihdosprosessin pääkohtia oli useita, koko prosessia voi kuvata helpoksi tai sitten kyseessä oli nopeasti tapahtunut omistajanvaihdos (Taulukko 51). Useita pääkohtia sisältäneissä omistajanvaihdosprosesseissa voi tunnistaa selkeitä vaiheita ja niihin saattaa lisäksi liittyä prosessin kestäminen useita vuosia. Nopeaksi omistajanvaihdosprosessi luokiteltiin, jos haastattelusta välittyi kuva nopeasti edenneestä omistajanvaihdoksesta, joka saattoi sisältää useita vaiheita mutta josta ostajalle oli päällimmäisenä jäänyt käsitys nopeasta etenemisestä. Helpot omistajanvaihdosprosessit olivat yksinkertaisesti olleet ostajan mielestä helppoja.

Taulukko 51. Omistajanvaihdosprosessin pääkohdat.

Omistajanvaihdosprosessin pääkohdat	Yritysten määrä
Useita	13
Nopea	9
Helppo	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Helpot omistajanvaihdokset olivat molemmat kuljetusyritysten sukupolvenvaihdoksia, joissa ostajana oli yksi henkilö. Useita vuosia kestäneistä omistajanvaihdoksista (4 kpl) kolme oli ollut sukupolvenvaihdoksia.

Ostajien mielestä osakekauppojen omistajanvaihdosprosesseissa oli lähes kaikissa useita vaiheita. Yksi tapaus luokiteltiin nopeaksi, mutta siinäkin oli ollut useita vaiheita. Liiketoimintakauppojen omistajanvaihdosprosesseja luokiteltiin lähinnä

nopeiksi (4 kpl). Kaksi liiketoimintakauppaa oli luokassa useita. Sukupolvenvaihdoksia (9 kpl) oli kaikissa luokissa: useita 3 kpl, nopea 4 kpl ja helppo 2 kpl. Mikroyritysten omistajanvaihdokset (8 kpl) jakaantuivat puoliksi nopeisiin ja sellaisiin, joissa omistajanvaihdosprosessissa oli ollut useita eri vaiheita. Rakentamisan yritysten omistajanvaihdosprosessit olivat kaikki luokassa useita.

Omistajanvaihdosprosessin keston suhteen tapaukset jaettiin neljään ryhmään: useita vuosia, noin vuosi, muutamia kuukausia ja noin kuukausi (Taulukko 52). Useimmissa tapauksissa (11 kpl) omistajanvaihdosprosessi kesti muutamia kuukausia. Seuraavina olivat noin vuosi (8 kpl) ja useita vuosia (4 kpl). Vain yhdessä tapauksessa omistajan vaihdosprosessi oli kestänyt noin kuukauden.

Taulukko 52. Omistajanvaihdosprosessin kesto.

Omistajanvaihdosprosessin kesto	Yritysten määrä
Useita vuosia	4
Noin vuosi	8
Muutamia kuukausia	11
Noin kuukausi	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

*”Periaatteessa kauppakirjojen laatimiseen ensimmäisestä yhteydenotosta kesti pari vuotta. Välillä oli laimeampaa. Neuvotteluihin tuli takapakkia, kun ostajalla ei oikein löytynyt tahtotilaa hinnan suhteen edetä asiassa ja siinä oli monta vaihetta.” (Case T)*

*”Siitä kun ensimmäisen kerran kävin paikan päällä ja ihan alustavasti toimitusjohtajan kanssa asiasta keskusteltiin, kesti kahdeksan kuukautta kauppakirjojen allekirjoittamiseen.” (Case N)*

*”Me väännettiin kauppaa puolitoista vuotta. Alkuvaiheessa silloin tällöin tavattiin ja vähän keskusteltiin omistajanvaihdokseen liittyvistä kysymyksistä.” (Case H)*

*”Ensimmäiset neuvottelut oli maaliskuulla ja kaupoista sovittiin vappuna.” (Case A)*

Noin kuukauden kestänyt omistajanvaihdosprosessi oli kaupanalan mikroyrityksen (1–9 työntekijää) liiketoimintakauppa, jossa ostajana oli henkilö. Kaikkien mikroyritysten omistajanvaihdosprosessit olivat kestäneet noin kuukaudesta noin vuoteen.

## 6.2 Sopimukset

Omistajanvaihdosprosessin toteuttamiseen liittyvä kysymys sopimuksista oli haastatteluissa ymmärretty kahdella tavalla. Pääsääntöisesti huomion kohteena oli ollut selvittää sopimusten laatija ja muutamissa haastatteluissa käytiin läpi laadittuja sopimuksia. Tämän kohdan vastaukset luokittelun ulottuvuudeksi valittiin yleisempi näkökulma. Tapaukset jaettiin haastatteluaineiston pohjalta kahdeksaan luokkaan: tilitoimisto, tilintarkastaja, tilintarkastusyhteisö, yritysvälittäjä, konsultti, asiantuntija, asianajaja ja ostaja itse (Taulukko 53).

Yleisimmin sopimusten laatimisessa oli käytetty asiantuntijan apua (11 kpl). Useissa tapauksissa oli käytetty tilintarkastajaa (4 kpl), tilitoimistoa (3 kpl) ja yritysvälittäjää (2 kpl). Yksittäisissä tapauksissa sopimusten laatimisessa oli ollut mukana tilintarkastusyhteisö, konsultti, asianajaja ja yhdessä tapauksessa sopimukset oli laatinut ostaja itse. Tapausten luokittelun perusteena oli haastateltavan itsensä kuvaus asiasta. Esimerkiksi tilintarkastajista osa oli yksittäisiä tilintarkastajia ja osa tilintarkastusyhteisön palveluksessa, mutta haastatteli kertoi vain yhdessä tapauksessa käyttäneensä tilintarkastusyhteisön palveluksia. Tässä tapauksessa ostajalla oli myös selkeä näkemys siitä, että tilintarkastusyhteisön useampi asiantuntija oli ollut mukana valmistelemassa sopimusasiakirjoja.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan olettaa, että monissa tapauksissa käytettiin useampia asiantuntijoita eri rooleissa. Esimerkiksi ostajan asianajajan lisäksi siinä nimenomaisessa omistajanvaihdoksessa oli ollut mukana myös ostajan tilintarkastajat. Oheiseen taulukkoon on koottu kuitenkin vain tapauskohtaisesti merkittävimmässä roolissa olleet asiantuntijat.

Taulukko 53. Omistajanvaihdosprosessin sopimuksia laatineet asiantuntijat.

Sopimusten laadinta	Yritysten määrä
Tilitoimisto	3
Tilintarkastaja	4
Tilintarkastusyhteisö	1
Yritysvälittäjä	2
Konsultti	1
Asiantuntija	11
Asianajaja	1
Itse	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

*”Meillä oli käytössä kaksi eri tilitoimistoa, joiden kanssa tehtiin yhteistyötä. Varsinkin toinen näistä oli erittäin ammattilainen näissä sukupolvenvaihdoksissa.”  
(Case I)*

*”Tässä omistajanvaihdosprosessissa kaikki oli ammattilaisten tekemää. Se oli niin helppo kuin vain voi olla, koska toiminta oli ammattimaista ja ammattilaiset tekivät esityksen. Tiesimme tarkalleen miten verotus toteutuisi. On mukava tulla pöytään, jossa pullatkin on jo ostettu.” (Case U)*

Omistajanvaihdosprosessissa käytetyt asiantuntijat olivat useimmiten ostajan edustajia (6 kpl). Kahdessa tapauksessa asiantuntija oli myyjän edustaja ja kahdessa tilitoimiston käyttämä asiantuntija. Pankin asiantuntijaa oli käytetty pääroolissa sopimusten laatimiseksi yhdessä tapauksessa. Yritysvälittäjää oli molemmissa tapauksissa käyttänyt myyjä osakekauppojen yhteydessä, ostajana oli ollut yritys ja kaupan kohteet olivat kokoluokkaa 20–49. Ja vielä tulosten mukaisena yksityiskohtana voidaan todeta, että molemmat omistajanvaihdokset tehtiin vuoden 2008 aikana. Vuoden 2008 aikana oli tehty kuusi muutakin omistajanvaihdosta. Kaupantalan yritysten omistajanvaihdokseen liittyvien sopimusten tekemisessä oli kaikissa käytetty ostajan asiantuntijaa (3 kpl) tai asianajajaa (1 kpl).

Oheessa on lista niistä sopimuksista, joita tulosten mukaan omistajanvaihdosprosessien yhteydessä oli laadittu:

- salassapitosopimus
- ostotarjous
- esisopimus
- luonnoskauppakirja
- ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta
- kauppakirja
- johtajasopimus
- osakassopimus
- lahjakirja

Otoksen pienuuden ja asian saaman vähäisen huomion johdosta lista ei ole kattava, mutta sisältäneen useimmiten omistajanvaihdoksessa tarvittavat asiakirjat, vaikka tulokset perustuvat vain tähän 24 omistajanvaihdoksen haastatteluaineistoon.

## 6.3 Tekninen tapa, muoto ja kaupan kohde

Omistajanvaihdokset jaettiin teknisen toteuttamistavan mukaan kahteen luokkaan (Taulukko 54): osake- (18 kpl) ja liiketoimintakaupat (6 kpl). Osakekaupoissa

---

kaupan kohteena olivat osakkeet. Liiketoimintakaupoissa kaupan kohteena olivat liiketoiminnat ja erikseen mainittuja liiketoimintoihin sisältyviä osia olivat varasto, kalusto, liikearvo (goodwill), tuotantolaitteet, asiakasrekisteri, tarvikkeet, kiinteistö, irtaimisto sekä koneet ja laitteet.

Taulukko 54. Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen.

Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen	Yritysten määrä
Osakekauppa	18
Liiketoimintakauppa	6
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Osakekaupoista kolmessa tapauksessa kaupan kohteena oli ensimmäisessä vaiheessa osake-enemmistö. Kahdessa tapauksessa kyseessä oli perintö ja kahdessa lahjanluoteinen kauppa (kauppahinta vähintään 50 % verottajan näkemyksen mukaisesta yrityksen arvosta). Osakkeiden ostajana oli yritys viidessä tapauksessa. Yhdessä tapauksessa kaupan kohteena oli 50 % osakkeista ja yhdessä yritys lunasti ensin osan osakkeista ja kaupan kohteena oli sitten loput osakkeista.

Liiketoimintakaupoissa ostajina oli henkilöitä, tiimejä ja yrityksiä. Kaupan kohteena oli kaiken kokoisia yrityksiä (1–49 työntekijää).

## 6.4 Hinnan määräytyminen

Hinnan määräytymisen suhteen tutkimuksen kohteena olleet omistajanvaihdokset jaettiin viiteen luokkaan (Taulukko 55). Hinta oli määräytynyt neuvottelujen tuloksena, pohjautuen verottajan näkemykseen yrityksen arvosta, myyjän hintapyynnön mukaan, ostajan tarjouksen mukaan tai yritys oli saatu perintönä. Yleisimmin hinta määräytyi neuvottelujen tuloksena (16 kpl). Näistä kolmessa tapauksessa ostaja toi erikseen esiin näkemyksen siitä, että hintapyyntö oli korkea ja yhdessä tapauksessa ostaja kertoi toteutuneen kauppasumman olleen lähes hintapyynnön mukainen. Kolmessa tapauksessa toteutuneen kauppahinnan määräytymisen taustalla oli verottajan näkemys yrityksen arvosta. Nämä kaikki olivat sukupolvenvaihdoksia, joissa ostajana oli henkilö. Kahdessa tapauksessa yrityksen omistus oli siirtynyt perinnön kautta. Nämä molemmat tapaukset olivat sukupolvenvaihdoksia, jossa ostajana oli tiimi. Kahdessa tapauksessa toteutunut kauppahinta oli hintapyynnön mukainen. Nämä molemmat omistajanvaihdokset olivat kooltaan 20–49 hengen metalliteollisuusalan yritysten sukupolvenvaihdoksia. Yhdessä tapauksessa hinta määräytyi ostajan tekemän tarjouksen mukaisesti. Kyseessä oli mikroyrityksen liiketoimintakauppa, jossa ostajana oli henkilö.

Taulukko 55. Yrityksen kauppahinnan määräytyminen.

Yrityksen kauppahinnan määräytyminen	Yritysten määrä
Neuvottelujen tulos	16
Verottaja	3
Perintönä	2
Hintapyyynnön mukainen	2
Tarjouksen mukainen	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

*”Ainahan sitä hinnasta vääntöä on niin, ettei se koskaan mikään yhden neuvottelun juttu ole. Myyntihinta putosi aika nopeasti noin 20 % alaspäin ja oikeastaan oli kutakuinkin lukittuna.” (Case N)*

*”Tietenkin siinä oma vääntönsä oli, mutta kyllä se löydettiin sieltä, kun tässä nyt ollaan.” (Case Y)*

*”Kauppahinta tuntui sellaiselta, että sitä pystyy lyhentämään ja isälle se on verotonta tuloa. Tämä tuntuu isän puolelta hyvältä.” (Case Q)*

*”Omistajanvaihdoksen ensimmäinen vaihe oli yksinkertainen prosessi. Myyjällä oli tietty käsitys siitä, mitä hän halusi. Me mietittiin sitä hetken aikaa, katsottiin tuloslaskelmaa ja tasetta ja todettiin, että kyllä me tämä ostetaan.” (Case S)*

Kaikissa osake- ja liiketoimintakaupoissa yrityksen kauppahinta määräytyi neuvottelujen tuloksena lukuun ottamatta yhtä liiketoimintakauppaa. Samoin yhtä lukuun ottamatta kaikissa omistajanvaihdoksissa, joissa ostajana oli yritys, kauppahinta määräytyi neuvottelujen tuloksena. Lisäksi kaikissa rakentamisalan yritysten omistajanvaihdoksissa yrityksen kauppahinta määräytyi neuvottelujen tuloksena.

## 6.5 Maksuehdot ja rahoitus

Yritysten omistajanvaihdokset luokiteltiin kolmeen luokkaan maksuehtojen suhteen: kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä, ostaja sai lainaa myyjältä (maksuaika kauppasummalle) ja perintönä saadut yritykset (Taulukko 56). Yli 80 % omistajanvaihdoksia kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä (20 kpl). Kahdessa tapauksessa myyjä antoi kauppasummalle maksuaikaa ja kahdessa tapauksessa omistus vaihtui perintönä. Nämä kaikki neljä olivat sukupolvenvaihdoksia.



Taulukko 56. Omistajanvaihdoksen maksuehdot.

Maksuehdot	Yritysten määrä
Kaupantekohetkellä	20
Lainaa myyjältä	2
Perintönä	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Vuonna 2007 tehdyissä omistajavaihdoksissa (3 kpl) kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä ja rahoituksen järjestämisessä oli mukana pankki ja Finnvera. Kaikissa liiketoiminta- ja osakekaupoissa sekä kaupoissa, joissa ostajana oli yritys, kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä. Lisäksi kaikissa kaupan-, metalliteollisuus- ja rakentamisan omistajanvaihdoksissa kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä.

Vaikka suurimmassa osassa omistajanvaihdoksia kauppasumma maksettiinkin kaupantekotilaisuudessa, antaa näiden tapausten tarkempi tutkiminen huomattavasti monipuolisemman kuvan rahoituksen järjestämisestä käytännössä (Taulukko 57). Nimittäin itse asiassa vain kahdessa tapauksessa yrityskauppa rahoitettiin ostajan jo käytössä olevilla varoilla eli maksettiin suoraan kassasta. Näissä molemmissa tapauksessa ostajana oli yritys ja kaupan kohteena kaupanalan liiketoimintaa tai yritys. Erittäin yleistä (9 kpl) oli yhteistyö pankin ja Finnveran kanssa rahoituksen järjestämiseksi niin, että kauppasumma voitiin maksaa myyjälle kaupantekotilaisuudessa. Kahdessa tapauksessa riitti yhteistyö pelkästään pankin kanssa. Näissä molemmissa tapauksissa ostajana oli henkilö ja kaupan kohteena mikroyritys. Kolmessa omistajanvaihdoksessa itse asiassa kaupantekotilaisuudessa maksettiin vain osa kauppasummasta. Lopulle summalle (50 %) annettiin 6 kk maksuaikaa, 20 % kauppasummasta maksettiin seuraavan vuoden tuloksen pohjalta tai osa kauppasummasta maksettiin tulevien 3 vuoden ajalta 2 vuoden tuloksen ja tilinpäätöstietojen perusteella. Kahdessa tapauksessa myyjä rahoitti kauppaa antamalla velkakirjan (sukupolvenvaihdoksia) ja kaksi omistajanvaihdosta tapahtui perinnön kautta. Yksittäisissä tapauksissa myyjälle jäi vielä 49 % osuus yrityksen omistuksesta tai kaupan rahoitti muu rahoittaja (vanhempien yritys). Kahdessa tapauksessa saatiin suoraanaisesti tieto pelkästään siitä, että kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä. Näissä molemmissa tapauksissa haastatteluaineistosta voidaan kuitenkin tulkita, että rahoitukseen tarvittiin ostajan lisäksi myös muita tahoja.

Taulukko 57. Kaupantekohetkellä maksettujen omistajanvaihdosten rahoitus.

Rahoitus kaupantekohetkellä	Yritysten määrä
Pankki ja Finnvera	9
Pankki	2
Kassasta	2
Myyjä	3
Osalle maksuaikaa	3
Perintö	2
Muu	1
Ei tietoa	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Ohessa esimerkkejä tutkimuksen kohteena olleiden omistajanvaihdosten ulkopuolista (ei ostaja ja eikä myyjä) rahoitusjärjestelyistä.

- pankkilainaa osaan kauppasummasta
- yrityksen omien osakkeiden lunastus ennen omistajanvaihdosta
- pankkilaina ja Finnveran takaus, lisäksi joskus myös Finnveran laina
- pankkilaina ja pääomasijoittaja
- ostajayrityksen omistajien antama pääomalaina

## 6.6 Vakuudet

Omistajanvaihdokset jaettiin vakuuksien tarpeen suhteen kolmeen luokkaan: vieraalle pääomalla vakuuksia, ei tarvittu vakuuksia ja velkakirja (Taulukko 58). Vakuuksia ei tarvittu kolmasosassa tapauksia (8 kpl). Velkakirja riitti vakuudeksi kahdessa tapauksessa. Molemmat olivat palvelualan sukupolvenvaihdoksia, joissa ostajana oli henkilö. Kaikissa rakentamisan omistajanvaihdoksissa tarvittiin vakuuksia vieraalle pääomalle.

Taulukko 58. Vakuudet omistajanvaihdoksissa.

Vakuudet omistajanvaihdoksissa	Yritysten määrä
Vieraalle pääomalle vakuuksia	14
Velkakirja	2
Ei tarvittu	8
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Vieraan pääoman vakuuksina oli käytetty monenlaisia lähteitä (Taulukko 59). Suurimmassa osassa näitä omistajanvaihdoksia käytettiin ostajan omia vakuuksia (11

kpl). Ostokohdetta ja Finnveraa käytettiin kumpaakin vakuuksien lähteenä kolmessa tapauksessa. Perheen vakuuksia käytettiin kahdessa tapauksessa ja yhdestä ei saatu tarkempaa tietoa.

Taulukko 59. Vieraan pääoman vakuudet yritysten omistajanvaihdoksissa.

Vieraan pääoman vakuudet	Yritysten määrä
Ostajan omia	11
Perhe	2
Finnvera	3
Ostokohde	3
Ei tarkempaa tietoa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>

*”Kaikkihan meillä on kiinni siinä. Kaikki piti panna vakuudeksi, tai kesämökkiä ei kiinnitetty. Jos yritys kaatuu, niin me muutetaan sinne sitten.” (Case G)*

Kaikissa vuoden 2007 omistajanvaihdoksissa käytettiin ostajan omia vakuuksia vieraan pääoman vakuutena.

Haastattelujen kautta välittyneitä tietoja käytetyistä vakuuksista tulee pitää suuntaa antavina ja niiden pohjalta voidaan muodostaa yleisnäkemyksiä asiasta. Tyypillistä vakuuksille näyttäisi olevan että lähtökohtaisesti käytetään ensin ostajan omia vakuuksia (lähes 80 % tapauksista, joissa tarvittiin vakuuksia) ja sitten tarvittaessa muita lähteitä (57% tapauksia).

## 6.7 Veroseuraamusten arviointi

Omistajanvaihdokset jaettiin neljään luokkaan veroseuraamusten arvioinnin suhteen: ennakkopäätös verottajalta, veroseuraamukset arvioitiin ennen omistajanvaihdosta, veroseuraamuksia on yritetty arvioida ja veroseuraamuksia ei arvioitu ennen omistajanvaihdosta (Taulukko 60). Yli puolessa (13 kpl) tapauksia veroseuraamuksia ei arvioitu ennen omistajanvaihdosta. Neljäsosassa tapauksia (6 kpl) veroseuraamukset arvioitiin ennen omistajanvaihdosta. Näistä puolet oli ostajan ja puolet myyjän asiantuntijan tai asiantuntijoiden tekemiä. Ennakkopäätös verottajalta oli haettu kolmessa tapauksessa. Nämä olivat kaikki sukupolvenvaihdoksia. Veroseuraamuksia oli yritetty arvioida kahdessa tapauksessa. Molemmat olivat perikuntia, verokysymysten selvittäminen oli tapahtunut vasta edellisen omistajan menehtymisen jälkeen ja asiassa tuntui olevan nyt vielä vuosienkin jälkeen epäselvyyksiä.

Taulukko 60. Veroseuraamusten arviointi omistajanvaihdoksessa.

Veroseuraamusten arviointi	Yritysten määrä
Ennakkopäätös verottajalta	3
Arvioitiin	6
On yritetty	2
Ei arvioitu	13
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Liiketoimintakaupoissa (6 kpl) vain yhdessä omistajanvaihdoksessa veroseuraamukset arvioitiin etukäteen ja tällöin kyseessä oli myyjän asiantuntija. Myös niissä tapauksissa, kun ostajana oli yritys (8 kpl), veroseuraamukset arvioitiin vain yhdessä tapauksessa ja tällöin kysymyksessä oli ostajan asiantuntija. Sukupolvenvaihdoksissa (9 kpl) kolmessa tapauksessa haettiin ennakkopäätös verottajalta. Veroseuraamuksia arvioitiin, yritettiin arvioida tai ei arvioitu kahdessa tapauksessa kutakin.

## 6.8 Ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta

Haastatteluaineiston pohjalta ostajan ja myyjän näkemykset jaettiin ensin kahteen osaan. Ostajien ja myyjien näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta olivat joko yhteneväisiä (22 kpl) tai sitten kyseessä oli perikunta (2 kpl). Tutkittaessa tarkemmin tätä yhteneväisten ryhmää, löytyi sieltä neljä alaryhmää (Taulukko 61). Edelleen suurin osa eli puolet (11 kpl) tapauksista oli sellaisia, että ostajien ja myyjien näkemykset kauppahinnasta olivat olleet alusta saakka yhteneväisiä. Näiden joukossa oli kuusi sukupolvenvaihdosta, neljä osakekauppaa ja yksi liiketoimintakauppa. Seitsemässä tapauksessa yhteneväiseen näkemykseen oli päädytty neuvottelujen jälkeen. Näistä viisi oli liiketoimintakauppoja ja kaksi osakekauppaa. Kolmessa tapauksessa esiin nousi näkemys siitä, että aluksi näkemyksissä hinnan suhteen oli ollut suuri ero, vaikka sitten neuvottelujen jälkeen päädyttiinkin yhteneväiseen näkemykseen kauppahinnasta. Yhdessä tapauksessa vastaaja kertoi itse asiassa rahoituksen saatavuuden sanelleen lopullisen kauppahinnan.

Taulukko 61. Ostajan ja myyjän yhteneväiset näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta.

Yhteneväiset näkemykset kauppahinnasta	Yritysten määrä
Yhteneväinen	11
Neuvottelujen jälkeen	7
Aluksi suuri ero	3
Rahoituksen saatavuus saneli hinnan	1
Perintö	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

Liiketoimintakaupoissa ostajan ja myyjän näkemys oli neuvottelujen jälkeen yhteneväinen viidessä tapauksessa ja yhdessä yhtenevä alusta alkaen. Kaikissa sukupolvenvaihdoksissa ostajan ja myyjän näkemys oli yhtä lukuun ottamatta eli kuudessa tapauksessa jo lähtökohtaisesti yhtenevä. Tässä yhdessä tapauksessa jatkaja näki eron aluksi suurena. Myös tiimiostajien omistajanvaihdoksissa (3 kpl) näkemykset olivat lähtökohtaisesti yhteneviä paitsi yhdessä vasta neuvottelujen jälkeen. Kooltaan 10–19 työntekijän yritysten omistajanvaihdoksista kolmessa näkemys hinnasta oli jo alusta alkaen yhtenevä ja yhdessä tapauksessa neuvottelujen jälkeen.

## 6.9 Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen

Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laadinta jakaantui suhteellisen tasaisesti eri asiantuntijatahoille (Taulukko 62): tilitoimisto (4 kpl), tilintarkastaja (5 kpl), juristi (4 kpl), konsultti (4 kpl) ja asiantuntija (6 kpl). Yksi ostaja oli tehnyt itse kauppakirjat ja muut tarvittavat asiakirjat. Jako konsultteihin ja asiantuntijoihin pohjautuu haastateltavan omaan kuvauksen käytetystä asiantuntemuksesta. Kaikki tilitoimistojen laatimat kauppakirjat liittyivät yritysten sukupolvenvaihdoksiin. Käytetyt juristit olivat joko omia (2 kpl) tai yritysvälittäjän palveluksessa olevia (2 kpl). Konsultit olivat joko omia (2 kpl) tai tilitoimiston palveluksessa (2 kpl). Asiantuntijat olivat yleensä omia (4 kpl) mutta myös pankin (1 kpl) tai myyjän (1 kpl).

Taulukko 62. Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen.

Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen	Yritysten määrä
Tilitoimisto	4
Tilintarkastaja	5
Juristi	4
Konsultti	4
Asiantuntija	6
Itse	1
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

## 6.10 Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi

Haastatteluaineiston perusteella johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi jaettiin viiteen luokkaan (Taulukko 63): mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (9 kpl), ostaja johtoon heti (8 kpl), haasteellinen (3 kpl), myyjä mukana omistajanvaihdoksen jälkeen (2 kpl) ja jatkoi omana yhtiönä (2 kpl). Vaikka ostaja oli ollut mukana yrityksen toiminnassa jo ennen omistajanvaihdosta, jatkoi myös myyjä mukana yrityksen toiminnassa kahdessa tapauksessa: toisessa pari viikkoa ja toisessa nyt vielä parin vuoden jälkeen. Tässä jälkimmäisessä tapauksessa kyseessä oli sukupolvenvaihdos. Vaikka ostaja olisi tullutkin johtoon heti, niin usein (5 kpl) myyjä jatkoi mukana vielä omistajanvaihdoksen jälkeen. Omina yhtiönä jatka-neissa tapauksissa ostajana oli yritys ja molemmat olivat osakekauppoja.

Taulukko 63. Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi.

Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi	Yritysten määrä
Mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta	9
Ostaja johtoon heti	8
Haasteellinen	3
Myyjä mukana omistajanvaihdoksen jälkeen	2
Jatkoi omana yhtiönä	2
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>

*”Ehdin olla yrityksessä töissä viisi vuotta ennen omistajanvaihdosta.” (Case G)*

*”Kaupparijat allekirjoitettiin ja kauppasumma maksettiin perjantaina iltapäiväl-lä. Vaihto tapahtui yhdellä kertaa. Myyjä ei jäänyt yritykseen töihin.” (Case H)*

Liiketoimintakaupoissa ostaja tuli heti johtoon (67 %) tai oli ollut mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (33 %). Osakekaupoissa ostaja tuli johtoon heti (44 %), oli mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (22 %), yritys jatkoi omana yhtiönä (22 %) tai johtamisen ja osaamisen haltuunotto oli haasteellinen (11 %). Sukupol-venvaihdoksissa ostaja oli mukana ennen omistajanvaihdosta (78 %) tai johtamisen ja osaamisen haltuunotto oli haasteellista (22 %).

## 6.11 Yhteenvedo tuloksista

Suurimmassa osassa (13 kpl) omistajanvaihdoksia omistajanvaihdosprosessin pää-kohtia oli useita (Taulukko 64). Nopeaksi omistajanvaihdosprosessia luonnehdittiin

yhdeksässä tapauksessa ja vain kahdessa helpoksi. Lähes puolessa tapauksia (11 kpl) omistajanvaihdosprosessi kesti muutamia kuukausia ja kahdeksassa tapauksessa noin vuoden. Useita vuosia prosessi kesti neljässä tapauksessa. Noin kuukaudessa omistajanvaihdos toteutettiin vain yhdessä tapauksessa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat käyttäneet ulkopuolista asiantuntijaa sopimusten laatimisessa. Omistajanvaihdoksista toteutettiin 75 % osakekauppana ja 25 % liiketoimintakauppana. Kauppahinta määräytyi neuvottelujen tuloksena suurimmassa osassa (16 kpl) tapauksia. Hintapyynnön mukainen kauppahinta maksettiin kahdessa tapauksessa ja yhdessä tapauksessa kauppahinta oli tarjouksen mukainen. Suurin osa (20 kpl) yrityskaupoista maksettiin kaupantekohetkellä. Kahdessa tapauksessa saatiin lainaa myyjältä ja kahdesti kyseessä oli perintö. Usein (9 kpl) pankki ja Finnvera olivat yhdessä mukana rahoituksessa. Usein (14 kpl) vieraalle pääomalla tarvittiin vakuuksia mutta kolmas osassa tapauksia vakuuksia ei tarvittu lainkaan. Pääsääntöisesti (11 kpl) vakuudet olivat ostajan omia. Yli puolessa (13 kpl) omistajanvaihdoksia veroseuraamuksia ei arvioitu. 25 % tapauksia veroseuraamukset arvioitiin. Useimmiten (11 kpl) ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta olivat yhteneväisiä. Seitsemässä tapauksessa yhteneväiseen näkemykseen oli päädytty neuvottelujen jälkeen. Yhdessä tapauksessa rahoituksen saatavuus saneli hinnan. Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatimiseen käytettiin eri asiantuntijoita (tilitoimisto, tilintarkastaja, juristi, konsultti ja asiantuntija). Merkittävässä osassa omistajanvaihdoksia johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi tapahtui joko olemalla mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (9 kpl) tai ostaja tuli yrityksen johtoon heti omistajanvaihdoksen jälkeen (8 kpl).

Taulukko 64. Omistajanvaihdosprosessin toteuttamisen keskeiset ominaisuudet.

Teema	Keskeiset tulokset
Pääkohdat	Suurimmassa osassa omistajanvaihdoksia omistajanvaihdosprosessin pääkohtia oli useita.
Kesto	Lähies puolessa tapauksista omistajanvaihdosprosessi kesti muutamia kuukausia ja kahdeksassa tapauksessa noin vuoden.
Sopimukset	Kaikki yhtä tapauksista lukuun ottamatta olivat käyttäneet ulkopuolista asiantuntijaa sopimusten laatimisessa.
Toteuttamistapa	Omistajanvaihdoksista toteutettiin 75% osakekauppana ja 25% liiketoimintakauppana.
Hinnan määräytyminen	Kauppahinta määräytyi neuvottelujen tuloksena suurimmassa osassa tapauksia.
Maksuehdot	Suurin osa yrityskaupoista maksettiin kaupantekohetkellä.
Rahoitus	Yleensä pankki ja Finnvera olivat yhdessä mukana rahoituksessa.
Vakuudet	Yleensä vieraalle pääomalle tarvittiin ostajan omia vakuuksia.
Veroseuraamusten arviointi	Yli puolessa omistajanvaihdoksista veroseuraamuksia ei arviointu.
Ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta	Yleensä ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta olivat yhteneväisiä.
Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatiminen	Kauppakirjan ja muiden asiakirjojen laatimiseen käytettiin eri asiantuntijoita.
Johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi	Useimmiten johtamisen ja osaamisen haltuunotto ja haltuunoton organisointi tapahtui joko olemalla mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta tai ostaja tuli yrityksen johtoon heti omistajanvaihdoksen jälkeen.

Tiedot omistajanvaihdosprosessin toteuttamisesta on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 65).



Taulukko 65. Omistajanvaihdosprosessin toteuttaminen.

Case	Pääkohdat	Kesto	Sopimukset	Tekninen toteutus	Hinta	Maksu	Rahoitus	Vaakuudet	Verot	Näkemykskauppa-hinnasta	Asiakirjat	Haltuunotto
I	Helppo	Vuosi	Tilitoimisto	Osakek.	Verottaja	Myyjänlainaa	Myyjä	Velkakirja	Enn.päätt.	Yhtenevä	Tilitoimisto	Mukana
Q	Helppo	Vuosia	Tilintark.	Osakek.	Verottaja	Myyjänlainaa	Myyjä	Velkakirja	Enn.päätt.	Yhtenevä	Tilintark.	Mukana
N	Useita	Vuosi	Yritysväl.	Osakek.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Ei	Suuri ero	Juristi	Haasteellinen
T	Useita	Vuosia	Asiantuntija	Liiket.k.	Neuvottelu	Heti	Kassasta	Ei	Ei	Neuvottelu	Juristi	Ostaja heti
E	Useita	Vuosi	Tilitoimisto	Osakek.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Ei	Rahoittaja	Konsultti	Mukana
S	Nopea	Kuukausia	Konsultti	Osakek.	Hintap.	Heti	P&F	Kyllä	Ei	Yhtenevä	Konsultti	Myyjä mukana
D	Nopea	Vuosi	Asiantuntija	Osakek.	Perintö	Perintö	Perintö	Ei	Yritettiin	Perintö	-	Haasteellinen
C	Nopea	Kuukausia	Asiantuntija	Osakek.	Perintö	Perintö	Perintö	Ei	Yritettiin	Perintö	Asiantuntija	Haasteellinen
O	Useita	Vuosia	Asiantuntija	Osakek.	Verottaja	Heti	Myyjä	Ei	Arviointiin	Yhtenevä	Konsultti	Mukana
Y	Useita	Kuukausia	Asiantuntija	Liiket.k.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Arviointiin	Neuvottelu	Asiantuntija	Ostaja heti
H	Useita	Vuosi	Asiantuntija	Osakek.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Arviointiin	Neuvottelu	Asiantuntija	Ostaja heti
B	Useita	Kuukausia	Asiantuntija	Osakek.	Neuvottelu	Heti	-	Kyllä	Arviointiin	Neuvottelu	Asiantuntija	Myyjä mukana
V	Useita	Kuukausia	Asiantuntija	Osakek.	Neuvottelu	Heti	Pankki	Kyllä	Ei	Yhtenevä	Juristi	Ostaja heti
M	Nopea	Kuukausia	Asiantuntija	Osakek.	Neuvottelu	Heti	Kassasta	Ei	Ei	Yhtenevä	Asiantuntija	Jatkoi omana yhtiönä
L	Useita	Kuukausia	Yritysvälitt.	Osakek.	Neuvottelu	Heti	Osalle maksuaikaa	Kyllä	Ei	Yhtenevä	Juristi	Jatkoi omana yhtiönä
A	Useita	Kuukausia	Tilintark.	Osakek.	Neuvottelu	Heti	Osalle maksuaikaa	Ei	Ei	Suuri ero	-	Ostaja heti
G	Nopea	Kuukausia	Asiantuntija	Liiket.k.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Ei	Yhtenevä	Konsultti	Mukana
K	Useita	Vuosi	Asiantuntija	Osakek.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Arviointiin	Yhtenevä	Tilintark.	Ostaja heti
R	Useita	Vuosia	Tilintark.	Osakek.	Neuvottelu	Heti	-	Kyllä	Arviointiin	Yhtenevä	Tilintark.	Mukana
U	Nopea	Kuukausia	Tilintark. yhteisö	Liiket.k.	Neuvottelu	Heti	Osalle maksuaikaa	Ei	Ei	Neuvottelu	Tilintark.	Ostaja heti
P	Nopea	Vuosi	Tilitoimisto	Osakek.	Hintap.	Heti	P&F	Kyllä	Enn.päätt.	Yhtenevä	Tilitoimisto	Mukana
J	Nopea	Kuukausi	Asiantuntija	Liiket.k.	Tarjous	Heti	Muu	Ei	Ei	Neuvottelu	Asiantuntija	Ostaja heti
X	Useita	Kuukausia	Tilintark.	Osakek.	Neuvottelu	Heti	Pankki	Kyllä	Ei	Suuri ero	Tilitoimisto	Mukana
F	Nopea	Vuosi	Itse	Liiket.k.	Neuvottelu	Heti	P&F	Kyllä	Ei	Neuvottelu	Itse	Mukana

## 6.12 Johtopäätökset

Yleisimmin omistajanvaihdosprosessin päävaiheita tuntui löytyvän useita. Havainto on sikäli hieman ristiriitainen, että yleisen näkemyksen mukaan päävaiheita ei voi olla kovin monia. Haastattelujen kautta välittyikin lähinnä paljon yksittäisiä havaintoja ja huomioita omistajanvaihdosprosessista, eikä selkeätä kuvaa pääkohdista. Tuloksen taustalla voi olla kaksi tekijää. Ensinnäkin käytännössä omistajanvaihdosprosessi muodostuu monista yksittäisistä toimista. Toiseksi tutkimusaineistosta välittyy havainto, että monille haastatelluille kysymyksessä oli ensimmäinen omistajanvaihdos tai kokemusta omistajanvaihdoksista ei ollut kovin paljoa. Omistajanvaihdosprosessin pääkohtien ja -vaiheiden tunnistaminen ja esiin tuominen auttaisi sekä myyjiä että ostajia jäsentämään nykyistä paremmin tätä luonnostaan monesta tekijästä muodostuvaa monivaiheista ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta merkittävää tapahtumaa.

Sukupolvenvaihdokset näyttäisivät kestävän useammin useita vuosia ja osake- ja liiketoimintakaupat noin vuoden tai muutamia kuukausia. Tämän tutkimusten tulosten perusteella yli 80 % omistajanvaihdoksista tapahtuu muutamassa kuukaudessa tai noin vuodessa. Tuloksen perusteella voisi arvioida, että omistajanvaihdokseen olisi hyvä varata aikaa noin vuosi. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, että tämä aika ei sisällä mahdollisen ostajan etsimiseen kuluvaan aikaan vaan pelkästään ostajan ja myyjän kohtaamisen ja lopullisen kaupan toteuttamisen välisen ajan.

Osana omistajanvaihdosta näyttäisi syntyvän useita asiakirjoja, joiden laatimiseen käytetään useita eri asiantuntijoita. Asiantuntijat tulevat mukaan omistajanvaihdosprosessiin kolmea pääväylää: ostajan tai myyjän palkkaamana tai joskus ostajan tai myyjän käyttämän ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamana. Havainto puoltaisi näkemystä, että ammattimaisesti toteutettu omistajanvaihdos edellyttää erityistä asiantuntemusta, jota ei läheskään aina löydy yrityksen normaalin liiketoiminnan tukena käyttämiltä asiantuntijoilta.

Omistajanvaihdosten toteuttamistapana osakekaupat on selkeä markkinajohtaja 75 % osuudella. Monopolista ei kuitenkaan voida puhua, sillä liiketoimintakauppojen 25 % osuus markkinoista on kuitenkin merkittävä. Liiketoimintakauppoja käyttävät henkilöt, tiimit ja yritykset ja kaupan kohteena näyttää olevan kaiken kokoisia yrityksiä.

Omistajanvaihdosten hinnan määräytymisessä neuvottelu on ylivoimaisesti käytetyin menetelmä. Mutta tässäkin on hyvä muistaa, että muitakin tapoja löytyy. Joskus kauppahinta löytyy verottajan ennakkopäätöksen kautta, jos yritys vaihtaa omistajaa perintönä ja on myös mahdollista, hinta löytyy suoraan hintapyynnöstä tai tarjouksesta.

---

Maksuehtojen ja rahoituksen toteutumista voi luonnehtia tämän tutkimuksen kohteena olleiden tapausten pohjalta yleensä tapauskohtaisesti räätälöidyksi. Vaikka omistajanvaihdoksiinkin pätee esim. se yleinen käytäntö, että vieras pääoma edellyttää vakuuksia, näyttäisivät ostaja, myyjä, kaupan kohde ja kaupan toteuttamistavat muodostavan tapauskohtaisen lopputuloksen. Ostajan ja myyjän lisäksi tähän maksuehtoja ja rahoitusta suunnittelevaan tiimiin herkästi kuuluu myös omistajanvaihdoksessa käytettävä asiantuntija sekä pankin ja Finnveran edustajat. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan verotuksella on vain pieni rooli yritysten omistajanvaihdosten toteuttamisessa. Esim. 54 % tapauksia veroseuraamuksia ei arvioitu lainkaan ja vain joka kolmannessa sukupolvenvaihdoksessa haettiin ennakopäätös verottajalta. Toisaalta roolin pienuudesta huolimatta veroseuraamukset voivat olla monimutkaisia ratkaistavaksi. Kahdessa tapauksessa veroseuraamuksia oli yritetty selvittää siinä kuitenkaan onnistumatta. Tämä tutkimus ei kerro, johtuiko veroseuraamusten selvittämättömyys tapauksen monimutkaisuudesta, käytettyjen asiantuntijoiden osaamista vai mahdollisesti jostain muusta syystä.

Tutkimuksen kohteena olleissa omistajanvaihdostapauksissa ostajan ja myyjän näkemykset kauppahinnasta olivat usein (45 % tapauksista) yhteneviä tai neuvottelujen jälkeen yhteneviä (29%). Johtuen kaupan toteutumisesta on tietenkin totta, että myös jäljelle jäävissä tapauksissa (aluksi suuri ero, rahoituksen saatavuus saneli hinnan tai yritys vaihtoi omistajaa perintönä) yhteinen hinta lopulta löytyi. Ostajan ja myyjän välillä aluksi ollut suuri näkemusero tuli esille vain noin joka kymmenennessä (12,5 %) tapauksessa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida arvioida, mikä merkitys ostajan ja myyjän yhteneväisellä näkemyksellä kauppahinnasta oli varsinaisen kaupan lopulliseen toteutumiseen.

Johtamisen ja osaamisen haltuun ottaminen ja haltuunoton organisointi voidaan jakaa kolmeen lähes yhtä suureen ryhmään: ostaja mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (9 kpl), ostaja johtoon heti (8 kpl) ja muut (7 kpl). Ensimmäisessä ryhmässä ostaja varmistaa johtamisen ja osaamisen haltuunoton onnistumista tutustumalla yrityksen toimintaan ja arkeen ennen omistajanvaihdosta. Niissä tapauksissa, joissa ostaja tulee heti suoraan johtoon omistajanvaihdoksen jälkeen, on mahdollista olettaa, että tarvittava osaaminen ja toimialan tuntemus on hankittu ennen omistajanvaihdosta. Ryhmä muut (haasteellinen, myyjä mukana omistajanvaihdoksen jälkeen, jatkaa omana yhtiönä) kertoo osaltaan moninaisista tavoista toteuttaa johtamisen ja osaamisen haltuunotto. Johtamisen ja osaamisen haltuunoton onnistuminen vaatii paneutumista tai siinä onnistuminen ei ole varmaa. Noin kymmenesosassa tapauksia (12,5 %) tätä kuvataan lähinnä haasteelliseksi.

## 7 ULKOPUOLISTEN ASIANTUNTIJOIDEN KÄYTTÖ OMISTAJANVAIHDOKSISSA

Kehittyneille talouksille on ominaista yritystoiminnan erikoistuminen ja yritysten osaamisresurssien keskittyminen kapealle sektorille. Oman erikoisalan ulkopuolista osaamista hankitaan verkottuneessa toimintaympäristössä käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Etenkin pk-yritysten kohdalla ulkoisen asiantuntemuksen hyödyntämistä voidaan pitää jälkiteolliselle palvelutaloudelle tyypillisenä piirteenä (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004). Omistajanvaihdoksessa on yleensä kyse yritykselle harvinaisesta tilanteesta, jollaisessa asiantuntemuksen tarpeen pitäisi ainakin väliaikaisesti kasvaa. Omistajanvaihdosasiantuntijoiden näkemyksiä kartoittaneen tuoreen tutkimuksen perusteella on kuitenkin syytä epäillä, että yritykset aliarvioivat tarvetta käyttää asiantuntijoita omistajanvaihdoksen tukena (Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011).

Tutkimuksen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin ulkopuolisen asiantuntemuksen roolin hahmottaminen omistajanvaihdostapauksissa. Ostajilta kysyttiin asiantuntijoiden käytöstä määrittelemättä tarkemmin minkä tyyppisestä asiantuntemuksesta voisi olla kyse, jolloin vastaajien oma tulkinta asiantuntijuuden merkityksestä prosessissa painottuu.

### 7.1 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus erilaisissa omistajanvaihdoksissa

Asiantuntemuksen käytön laajuutta on analysoitu haastattelujen perusteella siten, että ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö on luokiteltu kolmeen luokkaan. Käyttö on katsottu vähäiseksi, jos prosessissa käytettiin vain yhtä asiantuntijaa tai jos haastateltava antaa keskustelussa asiantuntemukselle vain vähäisen painoarvon. Laajaksi ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö on tulkittu tapauksissa, joissa sekä asiantuntijoita ja käyttötarkoituksia oli useita. Käyttö on katsottu laajaksi myös tapauksissa, joissa haastateltava katsoo asiantuntemuksella olleen keskeinen merkitys omistajanvaihdoksen toteutumisen tai onnistumisen kannalta. Keskitasoinen käyttö asettuu näiden ääripäiden väliin.

---

Taulukko 66. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus 24:ssä case-tapauksessa.

Yritys	Ov-tapa	Ostaja	Toimiala	Koko	Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö
Case C	Spv	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	vähäistä
Case D	Spv	Tiimi	Kulj.	alle 10	keskitasoa
Case I	Spv	Hlö	Kulj.	10-19	laajaa (-)
Case O	Spv	Hlö	Puu- ja huon.	10-19	keskitasoa
Case P	Spv	Tiimi	Metalli	20-49	keskitasoa
Case Q	Spv	Hlö	Kulj.	20-49	vähäistä
Case R	Spv	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	keskitasoa
Case S	Spv	Yritys	Metalli	20-49	laajaa
Case X	Spv	Hlö	Kulj.	alle 10	vähäistä
Case A	OK	Yritys	Metalli	yli 50	keskitasoa
Case B	OK	Hlö	Rakentam.	20-49	keskitasoa
Case E	OK	Hlö	Metalli	20-49	keskitasoa
Case H	OK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	laajaa
Case K	OK	Yritys	Metalli	alle 10	keskitasoa
Case L	OK	Yritys	Metalli	20-49	laajaa
Case M	OK	Yritys	Kauppa	10-19	keskitasoa
Case N	OK	Yritys	Rakentam.	yli 50	laajaa
Case V	OK	Hlö	Rakentam.	alle 10	keskitasoa
Case F	LTK	Hlö	Palvelu	20-49	vähäistä
Case G	LTK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	vähäistä
Case J	LTK	Hlö	Kauppa	alle 10	vähäistä
Case T	LTK	Yritys	Kauppa	20-49	vähäistä
Case U	LTK	Yritys	Metalli	alle 10	vähäistä
Case Y	LTK	Hlö	Rakentam.	10-19	vähäistä

Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli laajaa viidessä omistajanvaihdosta-pauksessa (21 %), keskitasoista yhdessätoista tapauksessa (46 %) ja vähäistä kahdeksassa tapauksessa (33 %). Vaihtelu on siis merkittävää: joissain tapauksissa omistajanvaihdos koetaan lähes ulkoistetuksi, joissain tapauksissa ostaja pärjää lähes omillaan.

*”...kyllä meillä ammattilaiset hoiti sen hyvin pitkälti alusta loppuun ja olin aika vähän sillä puolella tekemisissä, että lähinnä vain sen tiesin, että paljonko pitää rahaa etsiä ja minkälaiset maksujärjestelyt ja lankeemukset tulee omalle kohdalle.” (Case I)*

*”...mentiin uusyrityskeskukseen ja siellä juteltiin vaan niistä kaikista rahoituskanavista ja muutenkin yhtiömuodoista ja kaikesta. Mikä nyt oli sitten järkevää ja miten tässä nyt pitäisi edetä.” (Case F)*

Jaottelun luotettavuuden selvittämiseksi tarkistettiin, onko haastatteluissa ilmenevä asiantuntemuksen käytön laajuus systemaattisessa yhteydessä omistajanvaihdoksesta kuluneen ajan pituuteen. Haluttiin sulkea pois mahdollisuus, että ajan kuluminen vaikuttaa merkittävästi tarkkuuteen, jolla haastateltavat kuvaavat ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä. Omistajanvaihdokset luokiteltiin kolmeen lähes yhtä suureen luokkaan: 1–2 vuotta, 3 vuotta ja 4–6 vuotta sitten tapahtuneet omistajanvaihdokset ja selvitettiin poikkeako tapausten jakauma luokissa kokonaisarvoilla tuotetuista odotusarvoista. Systemaattista poikkeamaa ei ilmennyt, joten ei ole syytä olettaa omistajanvaihdoksesta kuluneen ajan vaikuttaneen haastateltujen kuvaukseen merkittävästi.

### 7.1.1 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ja omistajanvaihdoksen tyyppi

Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöllä ja omistajanvaihdoksen tyypillä on tarkastellussa aineistossa systemaattista yhteyttä liiketoimintakauppojen kohdalla (Taulukko 67). Kaikissa tutkituissa liiketoimintakaupoissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli vähäistä. Kahdeksasta vähäisen käytön tapauksesta valtaosa (6/8) olikin juuri liiketoimintakauppoja ja loput (2/8) sukupolvenvaihdoksia.

Taulukko 67. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus erityyppisissä omistajanvaihdoksissa.

vaihdostyyppi	vähäinen käyttö	keskitasoinen käyttö	laaja käyttö	yhteensä
sukupolvenvaihdos	2	5	2	9
yrityskauppa	-	6	3	9
liiketoimintakauppa	6	-	-	6
<b>yhteensä</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

Osakemuotoisten yrityskauppojen yhteydessä asiantuntijoiden käyttö on keskitasoisinta tai laajaa. Tarkastelluista osakekaupoista yhdessä kolmasosassa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli laajaa ja kahdessa kolmasosassa keskitasoisista. Kaikkiaan laajaa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä ilmeni viidessä tapauksessa, joista kaksi on sukupolvenvaihdoksia ja kolme osakekauppoja.

Sukupolvenvaihdoksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö vaihteleeikin selvästi eniten, vähäisestä laajaan. Sukupolvenvaihdoksessa tarve käyttää ulkopuolista asiantuntemusta voi olla vähäinen, vaikka omistajaa vaihtava yritys olisi suurikin, jos omistajanvaihdoksen yhteydessä ei ole tarvetta tehdä muita järjestelyjä (esim. osakassopimuksia, yritysmuodon muutoksia) eivätkä veroseuraamukset aiheuta

erityistä huolta. Toisaalta omistajanvaihdos on usein tilanteena osallisille niin uusi, että erityisosaamista saatetaan kaivata, vaikkei vaihdokseen liity erityisiä komplikaatioita.

*”...käytettiin kyllä aika paljon silloin konsultteja, ja vaihdettiin tilitoimistoakin, josta saatiin kyllä sitten tosi paljon apua siihen vaihdokseenkin. Että tämä tilitoimisto, jossa nytkin on asiat, niin se on oikeastaan erikoistunutkin näihin omistajan- tai sukupolvenvaihdoksiin eli omistajanvaihdosasioihin, että siitä oli iso apu kyllä.”  
(Case D)*

### 7.1.2 Ostokohde ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa

Ostokohteen koolla näyttää olevan vaikutusta ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön, joskin yhteys on yllättävän löyhä. Aineiston pienuuden vuoksi johtopäätöksiin on syytä suhtautua varovaisuudella. Alle 50 hengen yrityksen ollessa kohteena ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö vaihtelee vähäisestä laajaan (Taulukko 68). Yli 50 hengen yrityksiä aineistoon mahtuu vain kaksi. Näistä tapauksista toisessa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa oli laajaa ja toisessa keskitasoista.

Taulukko 68. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ostokohteen koon mukaan.

ostokohteen koko, hlöä	vähäinen käyttö	keskitasoinen käyttö	laaja käyttö	yhteensä
alle 10	3	4	1	8
10–49	5	6	3	14
50 tai yli	-	1	1	2
<b>yhteensä</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

Alle kymmenen hengen yrityksen ollessa ostokohteena ulkopuolista asiantuntemusta käytettiin vähäisessä määrin kolmessa tapauksessa, jotka kaikki ovat liiketoimintakauppoja. Ostettavien yritysten henkilöstömäärä vaihtelee yhdestä kuuteen. Keskitasoisesti käyttöä voi luonnehtia neljässä tapauksessa (henkilöstöä 5–9), joista kaksi on sukupolvenvaihdoksia ja kaksi yrityskauppoja. Laajaa käyttöä on yhdessä yrityskaupassa, jossa kohteena on yhdeksän hengen yritys.

Toimialan ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuuden välillä näyttää aineiston perusteella olevan lievää yhteyttä. Teollisuuden (metalliteollisuus, puu- ja huonekaluteollisuus) omistajanvaihdoksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen vähäinen käyttö on harvinaisempaa kuin muilla tarkastelluilla aloilla. Erityisesti

metalliteollisuudessa laaja ja keskimääräinen käyttö on yleisempää kuin aineistossa keskimäärin. Metalliteollisuuden omistajanvaihdoksista ulkopuolista asiantuntemusta käytettiin vähän vain yhdessä tapauksessa (14 % metalliteollisuuden omistajanvaihdoksista), kun taas muissa tapauksissa vähäinen käyttö on huomattavasti yleisempää (41 % muiden toimialojen omistajanvaihdoksista).

Käytettävissä olevan aineiston perusteella ulkopuolista asiantuntemusta käytetään siis jossain määrin laajemmin teollisuuden, ja erityisesti metalliteollisuuden, omistajanvaihdoksissa verrattuna muilla aloilla tapahtuneisiin omistajanvaihdoksiin. Aineiston on liian suppea luotettavaan päättelyyn alakohtaisista eroista. On mahdollista, että teollisuuden yrityskaupoissa esiintyy esimerkiksi pääomavaltaisuudesta johtuen hieman keskimääräistä enemmän tarvetta ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön.

### 7.1.3 Ostajatyypit ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa

Kun ostaja on yritys, omistajanvaihdokseen käytetään todennäköisesti enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua (Taulukko 69). Vähäistä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö on aineistossa ainoastaan kahden yritysostajan kohdalla.

Taulukko 69. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön laajuus ostajatyypin mukaan.

ostajatyypit	vähäinen käyttö	keskitasoinen käyttö	laaja käyttö	yhteensä
Henkilö	4	5	1	10
Tiimi	2	3	1	6
Yritys	2	3	3	8
<b>yhteensä</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

Toisessa tapauksissa ostavalla yrityksellä on runsaasti kokemusta yritysostoista sekä käytettävissään oman juristin palvelut; toisessa käytettiin suurta tilintarkastusyhteisöä sopimusten laatimiseen. Huomionarvoista on, että kummassakin tapauksessa on kyse liiketoimintakaupasta.

*“...me laadittiin ne kauppakirjat itse... meillä on sisäinen juristi ja kun tätä samaa tilintarkastustoimistoa me käytettiin sitten apuna siinä asiassa, että tuota sitä kautta luotiin se kauppakirjatekomaalia, että meillä oli vanhastaan [edellisistä yrityskaupoista] meillä oli sopimuksia sitten tuota, joita me koitettiin matkia niin sanotusti.” (Case T)*



*”...huolellinen valmistaminen, mun mielestä kannattaa ehdottomasti käyttää, [kun] siinä ei oikeastaan mitään muuta vaihtoehtoa ole kuin käyttää siinä ammatillaisia apuna, kun tällaisia asiakirjoja laaditaan. Se on äärimmäisen tärkeää. Jotakin raakileversioita, mitä oli jo jossain vaiheessa, niin siinä vaiheessa kyllä tuumattiin, että ehkä on parempi ottaa [tilintarkastusyhteisön] ihmiset tänne ja tehdä heidän kanssa.” (Case U)*

Tiimiksi luokitellut ostajat ovat aineistossa useimmiten joko sisarruksia tai avio- pareja. Asiantuntemuksen käyttö vaihtelee vähäisestä laajaan kuten myös henkilö- ostajien kohdalla. Kun tarkastellaan tiimi- ja henkilöostajia, vähäistä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä ilmenee lähinnä tilanteissa, joissa ostaja tuntee ostettava yrityksen erittäin hyvin. Vain yhdessä vähäisen käytön tapauksessa henkilöostaja on tullut uutena yritykseen; muissa tapauksissa yritys siirtyi uudelle omistajalle sukupolvenvaihdossa tai pitkäaikaisen työntekijän yritysostona.

Laajaa ulkoisten asiantuntijapalvelujen käyttöä ilmenee kahdessa henkilö- tai tiimiostajan tapauksessa. Toisessa tapauksessa pitkälti ulkoisten asiantuntijoiden määriteltäväksi jätettyyn sukupolvenvaihdokseen liittyi myös yhtiömuodon muutos, toisessa ostajat olivat yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka löysivät yrityksen yrityskauppoja välittävän sivuston kautta.

*”[Se kauppahinta] löytyi aika helposti, omin avuin se ei olisi löytynyt kyllä... meillä- hän oli ulkopuolista apua siinä, meillä on ollut tämä TE-keskuksen Viestinvaihto ja [N.N.] siinä konsulttina, erittäin hyvä, aivan loistava... sitten kun sinne päästiin vähän syvemmälle, niin sitten täältä [paikkakunnalta] oli [N.N.] aivan loistava. Siinä vaiheessa oli jo niin hyvät tiedot yrityksestä ja sen historiasta, niin sitten tilinpäätöstietoja ja varastonarvoja ja kaikkia ja tiedotukset ja muut - niin siitä se lähti sitten, että me saatiin semmoinen kaava...” (Case H)*

Analyysissa tarkasteltiin myös ulkopuolisen asiantuntemukseen käyttöä suhteessa henkilö- ja tiimiostajien ikään. Iän myötä tullut kokemus ei kuitenkaan näytä vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka laajalti omistajanvaihdoksissa haetaan tukea ulkopuolisesta osaamisesta. Sekä nuorissa (alle 30-vuotiaat) että vanhemmissa (45-vuotiaat ja vanhemmat) ostajissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö vaihtelee vähäisestä laajaan.

Ostajatyyppejä tärkeämpi ostajaan liittyvä ulkopuolisen asiantuntemuksen tarvetta määrittävä tekijä näyttää tutkittujen tapausten perusteella olevan ostajan oma resurssipohja. Yleinen yrityskauppoihin liittyvä asiantuntemus (kokemus, omat asiantuntijat) ja ostokohteeseen liittyvä asiantuntemus (perheyritys tai työkokemus yrityksestä) vähentävät selkeästi tarvetta käyttää laajalti ulkopuolista asiantunte- musta.

## 7.2 Omistajanvaihdoksissa käytetty ulkopuolinen asiantuntemus ja sen roolit

Kuten tarkastelu edellä osoittaa, ulkopuolista asiantuntemusta käytetään omistajanvaihdoksissa vaihtelevasti. Harva omistajanvaihdos kuitenkaan toteutuu täysin ilman ulkopuolisten asiantuntijoiden panosta. Käytön laajuuden lisäksi on syytä tarkastella myös tarpeita, jotka saavat ostajan turvautumaan omistajanvaihdoksessa ulkopuoliseen tahoon, sekä ostajien hyödyntämiä asiantuntemuksen lähteitä.

Haastateltavien kuvaukset ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöstä heijastelevat kunkin kokemusmaailmaa ja prioriteetteja. Kuten aiemmin todettiin, ostajille haluttiin jättää mahdollisuus käyttää omaa tulkintaansa ulkopuolisesta asiantuntemuksesta. Samalla tavalla haastateltavien annettiin vapaasti kuvata ulkopuolisen asiantuntijan käytön syitä. Haastateltujen kertomasta on analyysissa poimittu keskeisimmille esille tulleet asiantuntemustarpeet. Lisäksi on eritelty haastateltavien mainitsemat ulkopuoliset asiantuntemuksen lähteet, ts. tahot joiden asiantuntemusta on hyödynnetty.

Taulukkoon 70 on koottu tapauskohtaisesti keskeiset asiantuntemustarpeet. Lisäksi taulukosta ilmenevät omistajanvaihdoksessa käytetyt asiantuntijatahot.

---

Taulukko 70. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeet ja asiantuntijatahot omistajanvaihdoksissa.

Yritys	Ov-tapa	Keskeinen asiantuntemuksen tarve	Asiantuntijatahot*
Case C	Spv	Juridiset muodollisuudet	Pankki
Case D	Spv	Veroseuraamukset	Tilitoimisto, Ely-keskus
Case I	Spv	Veroseuraamukset, juridiset muodollisuudet	2 eri tilitoimistoa, toinen spv-asiantuntija
Case O	Spv	Veroseuraamukset, käytännön toteutus	Konsultti, tilintarkastaja
Case P	Spv	Veroseuraamukset, käytännön toteutus	Tilitoimisto, juristi
Case Q	Spv	Veroseuraamukset, juridiset muodollisuudet	Tilintarkastaja
Case R	Spv	Käytännön suunnittelu, hinnanmääritys	Tilintarkastaja, konsultti
Case S	Spv	Neuvottelu, rahoitussuunnittelu	Konsultteja
Case X	Spv	Juridiset muodollisuudet, neuvottelu	Tilintarkastaja, järjestö
Case A	OK	Due diligence, hinnanmääritys	Tilintarkastusyhteisö (B4)
Case B	OK	Neuvottelu, juridiset muodollisuudet	Konsultit, juristi
Case E	OK	Juridiset muodollisuudet, hinnanmääritys	Tilitoimisto
Case H	OK	Käytännön toteutus ja suunnittelu, juridiset muodollisuudet, hinnanmääritys	Tilitoimisto, tilintarkastaja, Ely-keskuksen välittämä konsultti, verottaja
Case K	OK	Neuvottelu, hinnanmääritys	Tilintarkastaja, konsultti
Case L	OK	Neuvottelu, hinnanmääritys	Yritysjärjestelyasiantuntija, juristi
Case M	OK	Due diligence, hinnanmääritys	tilintarkastajat
Case N	OK	Hinnanmääritys, neuvottelu, juridiset muodollisuudet	Välittäjä, konsultti, tilintarkastaja
Case V	OK	Hinnanmääritys, juridiset muodollisuudet	Asianajotoimisto, konsultti
Case F	LTK	--	Uusyrittäjäkeskus (vähäistä)
Case G	LTK	Juridiset muodollisuudet	Tilitoimisto ja sen hyödyntämät asiantuntijat
Case J	LTK	Hinnanmääritys	Rahoittajan edustaja (perhe)
Case T	LTK	Hinnanmääritys	Tilintarkastaja, oma juristi
Case U	LTK	Juridiset muodollisuudet, (hinnanmääritys)	Tilintarkastusyhteisö (B4)
Case Y	LTK	Juridiset muodollisuudet	Tilitoimisto (myyjän)

\*Asiantuntijatahojen luonnehdinnat perustuvat haastattelijoiden käyttämiin ilmauksiin. Haastattelijan nimeltä mainitsemista asiantuntijoista on mahdollisuuksien mukaan tarkistettu taustayhteisö. Esimerkiksi Ely-keskuksen osallisuus palveluista ei kuitenkaan välttämättä ilmene saaduista tiedoista.

## 7.2.1 Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve ja asiantuntijatahot

Tyypillisimmin ulkopuolista asiantuntemusta tarvitaan hinnanmääritykseen, juridisista muodollisuuksista (esim. asiakirjat) huolehtimiseen ja veroseuraamusten arviointiin. Lisäksi haastatteluissa tulee esille erilaisia omistajanvaihdosneuvotteluihin, omistajanvaihdoksen käytännön toteutukseen ja due diligence -tarkasteluihin liittyviä asiantuntemustarpeita. Hinnanmääritykseen katsotaan tässä analyysissa kuuluvan erilaiset varaston tai omaisuuden arvon määritykset sekä taustatiedot tai muut arviot, joita on käytetty perusteena hinnasta neuvoteltaessa. Neuvottelu viittaa kolmannen osapuolen aktiiviseen rooliin omistajanvaihdokseen johtaneessa prosessissa esimerkiksi välittäjänä tai muutoin neuvottelujen tukena. Juridisiin muodollisuuksiin on luokiteltu mm. kauppakirjojen, perunkirjojen, osakassopimusten, yhtiömuodon muutosten, kilpailukieltosopimusten yms. laatiminen tai siinä avustaminen. Veroseuraamusten ennakoinniksi on katsottu esimerkiksi verottajan ennakkopäätösten haku ja verosuunnittelu. Due diligence -tarkasteluksi on tässä analyysissa laskettu vain tapaukset, joissa haastateltava käyttää kyseistä ilmausta, vaikka jonkinlaista due diligence -selvitystä on todennäköisesti sisältynyt myös useisiin muihin omistajanvaihdoksiin.

Suurimmassa osassa tapauksia (18/24) tuli esille useampi kuin yksi tarve, johon ulkopuoliselta asiantuntijalta haettiin apua. Tarpeita ei ole tässä analyysissa pyritty arvottamaan esimerkiksi tärkeysjärjestykseen; haastateltavan selkeästi ilmaisemat keskeiset tarpeet on huomioitu tasaveroisina. Luokittelu ei siis sisällä kaikkea mahdollista asiantuntijapalvelujen käyttöä, vaan ainoastaan kussakin tapauksessa haastattelijan tärkeimmiksi nostamat asiantuntemuksen tarpeet (0–3 tapausta kohden).

Keskeinen asiantuntemuksen tarve vaihtelee jonkin verran omistajanvaihdostyypeittäin (Taulukko 71). Veroseuraamuksiin varautuminen koettiin varsinkin keskeiseksi suurimmassa osassa sukupolvenvaihdoksia. Muissa omistajanvaihdostyypeissä veroseuraamukset eivät olleet merkittävästi esillä. Vastaavasti tuki hinnanmäärityksessä tuli esille kaikissa tapauksissa, joissa omistajanvaihdos oli yrityskauppa.

Taulukko 71. Keskeisiä ulkopuoliseen asiantuntemuksen tarpeita vaihdos- ja ostajatyypeittäin.

Keskeisiä ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeita	Omistajanvaihdostyyppi			Ostajatyypit		
	SPV (n=9)	YK (n=9)	LTK (n=6)	henkilö (n=10)	tiimi (n=6)	yritys (n=8)
Hinnanmääritys	2	9	1	4	1	7
Juridiset muodollisuudet	5	3	3	7	3	1
Veroseuraamukset	6	-	-	3	3	-
Muut	3	7	3	3	3	7

Henkilöostajien kohdalla korostuvat juridiset muodollisuudet, kun taas yritysostajien kohdalla niille on annettu suhteessa pieni painoarvo verrattuna hinnanmääritykseen; yritysostajien, kuten yrityskauppojenkin, kohdalla keskeisempiä ovat olleet hinnanmääritys ja muut asiantuntemustarpeet (neuvottelut, due diligence). Painotus selittyy osittain sillä, että yhtä lukuun ottamatta sukupolvenvaihdoksissa ostaja on henkilö- tai tiimi; perheen sisällä tapahtuvassa vaihdoksessa keskitytään enemmän veroseuraamusten minimointiin kuin kauppahintaan.

*”Ei siinä ollut ongelmaa, tai se [kauppahinta] piti sovittelua niin, että miten se verottajan kannalta menee läpi. En pääse minä tässä mitenkään, tarkoitus oli niin, että se yritys saa ropsut.” (Case O)*

*”...luulen että isä olisi sen varmaan antanut lahjaksikin, jos ei siitä mitään lahjaveroa olisi mennyt.” (Case Q)*

Eniten omistajanvaihdoksissa on tukeuduttu tilitoimistojen ja tilintarkastajien/tilintarkastusyhteisöjen apuun. Asiantuntijoina käytetyt tilintarkastusyhteisöt vaihtelevat pienistä paikallisista toimijoista monikansallisiin asiantuntijayrityksiin (ns. Big Four). Tilitoimiston, tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön käyttö mainittiin kahdessa kolmanneksessa tapauksista (16/24). Tilintarkastusosaajia käytetäänkin varsin monipuolisesti omistajanvaihdosprosesseissa; haettu asiantuntemus vaihtelee asiakirjojen laatimisesta due diligence -selvityksiin.

*”...sitten jos puhutaan tämmöisistä due diligence -prosesseista, niin on käytetty talouden alueella ulkopuolisia sopimusjuridiikan alueella ulkopuolisia. Joissakin tapauksissa myöskin sitten tämmöisiä yrityskauppa järjestelyihin erikoistuneita tahoja, mutta ne on pääsääntöisesti kuitenkin nämä on ollut semmoisia avustavia rooleja... ne on tosiaan ollut enempi niin, että käytetyt asiantuntijat niin ne on liittynyt tänne sopimusjuridiikkaan ja sitten näihin talousvero ja due diligenceen, joissa on tyypillisesti näitä tilintarkastusyhteisöjä.” (Case M)*

Yhdeksässä tapauksessa (38 %) on käytetty omistajanvaihdoksien suhteen asiantuntevaa konsulttia, välittäjää tai useita konsultteja. Ulkopuolisen lakimiehen tai juristin käytöstä mainitaan neljässä tapauksessa. Lisäksi neljässä tapauksessa tulee esille julkisrahoitteiseen tai järjestön neuvontaan (TE-keskus, Uusyrityskeskus, yrittäjäyhdistys tms.) turvautuminen jossain prosessin vaiheessa. Yksittäisissä tapauksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen lähteenä mainitaan lisäksi pankki tai sukulainen.

## 7.2.2 Ulkopuolisen asiantuntijan rooli omistajanvaihdoksessa

Aineiston perusteella ulkopuolisella asiantuntemuksella on kolme karkeasti toisistaan erottuvaa funktiota tai roolia omistajanvaihdosprosessissa: välittäjän, riskienhallinnan instrumentin tai muodollisuuksien täyttäjän funktio. Näillä kolmella roolilla viitataan asiantuntijan ilmittehtävän asemesta laajemmin hänen panokseensa prosessissa. Rooli kertoo merkityksestä, jonka haastateltava antaa ulkopuoliselle asiantuntijalle omistajanvaihdoksessa. Asiantuntijan nimetty tehtävä yrityskaupassa voi esimerkiksi olla ”sopimuksen laatiminen”, mutta ensikertaa yrityskauppoja tekevän ostajan kannalta asiantuntijan varsinainen merkitys voi olla siinä, että hän tuo prosessiin kokemuksensa useista aiemmista omistajanvaihdoksista.

Ulkopuolinen asiantuntijataho voi toimia omistajanvaihdoksessa **välittäjänä**, jolloin ulkopuolisella asiantuntijalla on arvoa paljolti juuri siksi, että hän on ulkopuolinen, neutraaliksi koettu taho, joka auttaa omistajanvaihdoksen osapuolia pääsemään molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Välittäjän roolista on kyse myös silloin kun ulkopuolinen asiantuntija etsii yritykselle ostajan tai ostajalle yrityksen. Silloinkin kun osapuolet ovat löytäneet toisensa ilman välittäjää, ulkopuolisella asiantuntijalla voi olla aivan keskeinen rooli hinnan ja kauppakohteen määrittelyssä.

*”...tommainen ulkopuolinen tekijä on hyvä, koska se tuo siihen tietyn johdonmukaisuuden ja tavallaan semmoisen niin kuin... Periaatteellisesti ehkä kuitenkin molempien osapuolien näkökantoja... riippumaton on ehkä vähän väärä sana, mutta en mä parempaakaan keksi... että sanotaan ilman tommoista kolmatta osapuolta en usko, että [yrityskauppa] olisi toteutunut... Kuitenkin siinä on... ehkä voisi sanoa yrityskaupoista ja tällaisista osaamattomat keskustelevat... Siinä on aika monta kynnystä ylittävänä... ja yks tekijä esimerkiksi, yksi merkittävämpiä, on mun mielestä tämä hinnan realistinen määrittely, molempia osapuolia tyydyttäväksi” (Case L)*

*”...sisarushygienia on yksi merkittävä tekijä, mikä jää hoitamatta usein tällaisessa sukupolven vaihdoksessa, ja se on tämän [konsulttiyrityksen] yksi merkityksellinen asia, mitä ne tuo siinä mukana. Ne keskustelee jokaisen tahon kanssa... ne on vähän perhepsykologina siinä välissä myöskin... että asiaa tulee*

---

*kerrottua, että onko tämä yksi sisaruksista saanut perintönsä, onko kauppahinta ollut todella reaalinen. Että se kaikki aikanaan kerrotaan, että näin tehdään ja tällä on nyt merkitystä siihen perintöön, tai ei ole merkitystä siihen perintöön. Että se sanotaan kaikki aikanaan julkisesti ja keskustellaan, ettei tule jälkepäin sitä että 'te... pilasitte mun perinnön, te veitte isän/äidin firman ilmaiseksi ja ryysitte sen vielä pilallekin ja me ei saada mitään perintöä'. Tai että 'te varastitte isin firman ja nyt te ootte noin rikkaita ja mä en saanut mitään'. Elikkä ymmärretään nämä asiat ja hoidetaan. Se on erittäin tärkeä asia." (Case S)*

*"Ei sitä varmaan sitä kauppa olisi syntynyt, jos se olisi ihan keskenään neuvoteltu." (Case N)*

Välittäjän roolissa toimivalle asiantuntijalle antaa lisää painoarvoa edellä mainittu kokemus omistajanvaihdosprosesseista, mutta erityisen keskeistä kokemus on silloin, kun ulkopuolinen asiantuntija nähdään **riskienhallinnan** instrumenttina. Tällainen rooli ulkopuolisella asiantuntemuksella on silloin, kun ulkopuolisen käyttö on osapuolten silmissä eräänlainen vakuutus omistajanvaihdokselle. Etenkin ostaja haluaa varmistaa, ettei hän asiantuntemuksen puutteen vuoksi sorru tarpeettomiin riskeihin ottaessaan liiketoiminnan vastuulleen. Tällöin asiantuntijaa käytetään juridisia seikkoja varmistamaan, due diligence -mielessä tai esimerkiksi selvittämään omistajanvaihdoksen veroseuraamukset.

Yhdellä asiantuntijataholla voi olla useampi kuin yksi rooli omistajanvaihdosprosessissa. Roolit limittyvät käytännössä.

*"[N.N:n] otin avuksi ja tekemään laskelmia ynnä muuta ja katsomaan perään, itsellä ei kuitenkaan ole suoranaista kokemusta yrityskaupasta, jotta saisi semmoisen ammattilaisen näkökulman... kyllä se kumminkin mikä nyt itselle oli tärkeä apu, ja varmasti jos joku tämmöistä suunnittelee, niin mikä pitää ottaa huomioon niin tuommoisia henkilöitä pitää löytää niin kuin tuo [N.N] siihen taustataustavoimaksi, jolla on se tietotaito ja kokemus ja näkemys niistä asioista. Se katsoo sitä vähän niin kuin ulkopuolisen silmin, että sitä itse - se on vähän sama niin kuin autokaupassa, kun johonkin mieltyy, niin siihen sokaistuu ja ei näe mitä siinä ympärillä on. Elikkä pitää olla se, vaikka puhutaankin isoista asioista mutta kumminkin, pitää oikeasti olla se laaja-alainen näkemys siihen." (Case K)*

*"Tosi monta asiaa on sellaista, mitkä vois mennä pommiin, mitä vain olettaa ja sitten tietysti... No sillä lailla itse [olen] tuottanut hyvin paljon tekstiä ja sitten on sopinut vaan niin, että he katsovat sen läpi ja tekevät sitten tarvittavat lisäykset tai heidän mielestään tarvittavat muutokset, että se on niin kuin juridisesti pätevä. Kyllä sitten kun lukee sen läpikäynnin jälkeen, niin kyllä sitä ajattelee että olipa hyvä, että tuon joku huomasi." (Case V)*

Välittäjyyden ja riskienhallinnan lisäksi ulkopuolista asiantuntijaa tarvitaan usein hoitamaan **muodollisuudet** oikein. Tällöin ostaja ei koe asiantuntijan antavan varsinaista sisällöllistä panosta prosessiin. Asiantuntemus on avustavaa, ulkopuolinen hoitaa ”käytännön paperityöt”; niissä on ”ammattilaisia syytä käyttää apuna”.

*”Kauppakirjat tehtiin muistaakseni siten, että myyjäosapuoli teki kauppakirjaluonnoksen, jonka oma lakimiestoimistoni muutti ja hyväksytti sitten meidän näkemystä vastaavaksi.” (Case B)*

*”[Kuka teistä teki kauppakirjan?] Se oli myyjän... Myyjällä oli joku asiantuntija siellä tilitoimistossa.” (Case Y)*

*”[Oliko joku joka ne paperit teki vai...] No se oli [tilintarkastusyhteisö]. Että käytettiin heidän palvelujaan siinä.” (Case U)*

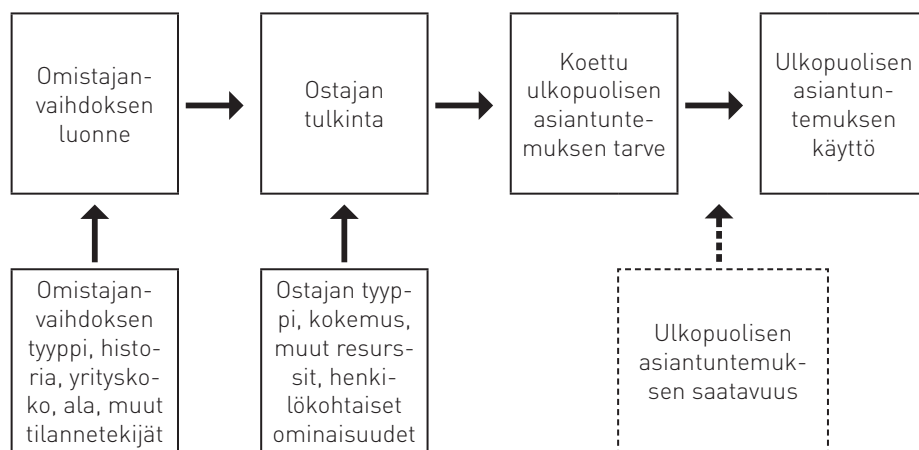
Käytännössä sama taho saattaa omistajanvaihdoksessa huolehtia kaikista rooleista, vaikka tyypillisempää on, että silloin kun omistajanvaihdoksessa ilmenee muutakin kuin asiakirjojen laatimiseen ja verotukseen liittyvää tarvetta ulkopuoliselle asiantuntemukselle, mukana prosessissa on useampi kuin yksi asiantuntija.

## 7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkastellut tapaukset eroavat toisistaan merkittävästi mitä tulee ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön omistajanvaihdoksessa. Ei kuitenkaan ole helppoa osoittaa yksittäisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan suoraan määrittää ulkopuolisen asiantuntemuksen tarvetta; jokainen omistajanvaihdos on omanlaisensa. Yleisellä tasolla ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämisen taustoja voidaan hahmotella Kuvion 5 mukaisesti.

---





Kuvio 5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön taustatekijät.

Tarkastelluissa tapauksissa omistajanvaihdoksen tyyppillä oli selvä yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön. Liiketoimintakaupoissa käyttö oli vähäistä, osakemuotoisissa yrityskaupoissa keskitasoista tai laajaa ja sukupolvenvaihdoksissa vaihtelevaa. Omistajanvaihdoksen historia eli ostajan ja yrityksen aiempi yhteinen tausta – tai joissain tapauksissa yhteisen tausta puuttuminen – näyttää vaikuttavan ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksissa perhehistoria voi tehdä omistajanvaihdoksesta joko yksinkertaisen tai monimutkaisen. Myös liiketoiminta- tai yrityskaupoissa esimerkiksi ostajan pitkäaikainen työskentely ostokohteessa vaikuttaa prosessin luonteeseen.

Ostokohteen koolla on tutkituissa tapauksissa ollut vain löyhä yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön, joskin laaja asiantuntijoiden käyttö pienten alle 10 hengen yritysten omistajanvaihdoksissa näyttää aineiston perusteella harvinaiselta. Pieniä yrityksiä koskevista omistajanvaihdoksista vain yhdessä tapauksessa (1/8) asiantuntijoiden hyödyntäminen voitiin luokitella laajaksi; suuremmissa yrityksissä vastaava suhdeluku on 4/16 eli 25 %. Ostokohteen toimialalla on niin ikään suuntaa-antava yhteys ulkopuoliseen asiantuntemuksen tarpeeseen. Metalliteollisuuden yritysten omistajanvaihdoksista on selvitty vähäisellä asiantuntijatuella vain yhdessä tapauksessa (1/7). Lisäksi omistajanvaihdoksen luonteeseen voivat vaikuttaa erilaiset markkinoihin, henkilösuhteisiin, yritysverkostoihin ja yritys- tai toimialarakenteeseen liittyvät seikat, jotka lisäävät tai vähentävät omistajanvaihdoksen kompleksisuutta. Tällaiset tilannekijät voivat olla globaaleja (rahoituskriisi) tai hyvinkin tapauskohtaisia (myyjän motiivit).

Omistajanvaihdoksen luonne ei kuitenkaan vaikuta ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön suoraan. Ostajan tulkinta tilanteesta ja omasta kyvystään vastata tilanteen vaatimuksiin ratkaisee viime kädessä sen, missä määrin prosessiin haetaan ulko-

puolista asiantuntemusta ja minkälaiseksi ulkopuolisen asiantuntijan rooli omistajanvaihdoksessa muotoutuu. Ostajan tulkintaan tilanteestaan vaikuttavat puolestaan ostajaan liittyvät tekijät kuten ostajatyypin, ostajan kokeneisuus ja ostajan omat resurssit. Tarkastellussa aineistossa ulkopuolisten asiantuntijoiden vähäinen käyttö on suhteessa harvinaisempaa silloin kun ostaja on yritys ja yleisempää silloin kun ostaja on henkilö tai tiimi. Vastaavasti laaja käyttö on yleisempää yrityksen ollessa ostaja (38 %) ja harvinaisempaa henkilön tai tiimin ollessa ostaja (13 %).

Ostajatyyppejä keskeisempää on aineiston perusteella kuitenkin ostajan resurssipohja suhteessa tekeillä olevaan omistajanvaihdokseen. Esimerkiksi suuri yritys, jolla on kokemusta yrityskaupoista ja omia asiantuntijaresursseja, voi selviytyä suurestakin liiketoimintakaupasta hyvin vähäisellä ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöllä; ulkopuolisia käytetään minimaalisesti riskienhallintaan. Toisaalta pienenkin yrityksen omistajanvaihdokseen voi liittyä mutkikkaita kysymyksiä, joiden ratkaisuun yritysostaja katsoo tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntemusta. Asiantuntijan kokemus omistajanvaihdoksista ikään kuin paikkaa ostajan kokemuksen puutetta. Kokematonkin ostaja voi silti katsoa selviytyvänsä omistajanvaihdoksesta vähäisellä ulkopuolisen asiantuntijan tuella, jos ostajalla on vahva kohdeyritykseen liittyvä osaaminen.

Esitetyn mallin mukaan koettu asiantuntemuksen tarve syntyy omistajanvaihdoksen luonteen ja ostajan siitä muodostaman tulkinnan pohjalta. Aineisto ei anna suoranaista mahdollisuutta tarkastella tarjonnan vaikutusta asiantuntemuksen käyttöön, sillä haastatteluissa ei erikseen perehdytty siihen, miten haastateltavat olivat käyttämänsä asiantuntijat löytäneet. Aiemmissä asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä tarkastelevissa tutkimuksissa on arvioitu, että tarjonnalla on merkitystä (esim. Boter & Lundström 2005). Myös tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavien kertomuksissa esiintyy viitteitä siitä, että asiantuntemuksen saatavuudella voi olla vaikutusta asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Esimerkiksi tietoisuus siitä, että sukupolvenvaihdoksiin liittyvää erityisasiantuntemusta on saatavilla voi siten lisätä sellaisen asiantuntemuksen käyttöä. Huomattavaa on myös, että ulkopuolista asiantuntemusta käytettäessä pk-yritykset tyypillisesti turvautuvat jo ennestään hyväksi kokemiinsa asiantuntijoihin (Viljamaa 2007). Näyttääkin todennäköiseltä, että aiemmillä ja prosessinaikaisilla kokemuksilla ulkopuolisesta asiantuntemuksesta on vaikutusta asiantuntijoiden käytön laajuuteen. Jos ostaja saa yhdeltä taholta mielestään riittävän ja luotettavan tuen, ei asiantuntijapoolin laajentamista koeta tarpeelliseksi ja asiantuntijoiden käyttö jää ainakin määrällisessä mielessä vähäiseksi.

Minkään yksittäisen tekijän perusteella ei liene mahdollista ennakoida omistajanvaihdokseen liittyvää ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve muodostuu ja realisoituu aina yksittäisessä tilanteessa.

---

Yrityskentän dynamiikan tukemisen kannalta voisi jatkossa olla hyödyllistä tarkastella asiantuntemuksen saatavuuden merkitystä ulkopuolisen asiantuntemuksen käytölle; onnistuneet omistajanvaihdokset ovat yrityskannan kehityksen kannalta tärkeitä. Jatkotutkimukset ovat tarpeen myös ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön ja omistajanvaihdosten onnistumisen sekä yritysten jatkokehityksen välisen yhteyden ymmärtämiseksi.

## 8 LIIKETOIMINNAN KEHITTYMINEN JA UUDISTUMINEN OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN

### 8.1 Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan omistajanvaihdoksen jälkeen

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten omistajanvaihdoksen läpikäyneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty uuden omistajan alaisuudessa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu kokonaisuutena 24 case-tapauksen kirjo liiketoiminnan kehittymisen suhteen. Taulukossa ++ tarkoittaa merkittävää kehittymistä, + jonkinasteista kehittymistä ja 0 ei kehittymistä. Yhden plussan on saanut sellainen yritys, jossa jokin tai jotkin liiketoiminnan osa-alueista ovat kehittyneet ja kaksi plussaa sellainen yritys, missä liiketoiminta on kehittynyt hyvin laajalla rintamalla eli monella osa-alueella. Lisäksi taulukkoon on kirjattu kunkin casen osalta, mikä osa-alue erityisesti liiketoiminnassa on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen. Myöhemmässä vaiheessa liiketoiminnan kehittymistä on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin eri liiketoiminnan osa-alueilla.

Taulukko 72. Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan 24:ssä case-tapauksessa.

Yritys	Ov-tapa	Ostaja	Toimiala	Koko	Ov:sta aikaa (v)	Arvio liiketoimin. kokonais-kehittymisestä	Mikä osa-alue erityisesti kehittynyt?
Case C	Spv	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	5 v	+	Panostaminen hlöstöjohtamiseen
Case D	Spv	Tiimi	Kulj.	alle 10	5 v	+	Kannattavuutta arvioidaan tarkemmin
Case I	Spv	Hlö	Kulj.	10-19	3 v	+	Kannattavuutta arvioidaan tarkemmin
Case O	Spv	Hlö	Puu- ja huon.	10-19	3 v	+(0)	Atk:n hyödyntäminen ja tuotannonjärjestelyt
Case P	Spv	Tiimi	Metalli	20-49	3 v	+(0)	Toimitilojen laajennus,kohti järjestelmätoimittajuutta
Case Q	Spv	Hlö	Kulj.	20-49	3 v	+	Investoitu tiloihin, uusi toimin.ohjausjärj.
Case R	Spv	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	2 v	+	Koko toiminnan ammattimaisuus
Case S	Spv	Yritys	Metalli	20-49	1 v	++	Kansainvälistyminen
Case X	Spv	Hlö	Kulj.	alle 10	1 v	0	-
Case A	OK	Yritys	Metalli	yli 50	6 v	++	Koko toimintafilosofia muutettu
Case B	OK	Hlö	Rakentam.	20-49	5 v	++	Kaikkia liiketoiminnan osa-alueita on uudistettu
Case E	OK	Hlö	Metalli	20-49	5 v	0	Valmistusprosessin toimintatapojen kehittäm.
Case H	OK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	4 v	+	Tuotannon tehostaminen investoinnein, suora tuonti
Case K	OK	Yritys	Metalli	alle 10	3 v	0	Uusi asiakasryhmä Laatu järjestelmä
Case L	OK	Yritys	Metalli	20-49	3 v	0	Volyymietuja ostoissa uuden omistajan myötä
Case M	OK	Yritys	Kauppa	10-19	3 v	0	Toiminnanohj.järj.käytön otto
Case N	OK	Yritys	Rakentam.	yli 50	3 v	+	Työmaakohtainen kannattav.seuranta ja vastuu
Case V	OK	Hlö	Rakentam.	alle 10	1 v	+(+)	Koko toimintatapa muutettu
Case F	LTK	Hlö	Palvelu	20-49	4 v	0	Järjestelmät ja seuranta
Case G	LTK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	4 v	0	Yksityisasiakk. ottaminen tukkuasiakk.rinnalle
Case J	LTK	Hlö	Kauppa	alle 10	3 v	+	Atk-järjestelmät, nettikauppa, uusi paikkakunta
Case T	LTK	Yritys	Kauppa	20-49	1 v	++	Kannattavuutta tuovat toimintamallit laajasti
Case U	LTK	Yritys	Metalli	alle 10	1 v	0	Talouden seuranta tarkentunut
Case Y	LTK	Hlö	Rakentam.	10-19	1 v	0	Toiminta siirtynyt eri paikkakunnalle

24:stä case-tapauksesta kymmenessä (42%) liiketoimintaa ei oikeastaan oltu kehitetty. Lisäksi kahdessa tapauksessa kokonaiskehittyminen oli nollan ja jonkinasteisen kehittymisen välillä. Kariikoidusti voidaan siis todeta, että puolessa tapauksista liiketoiminta ei kokonaisuutena ollut kehittynyt uuden omistajan alaisuudessa. Seitsemässä tapauksessa (29%) kokonaisarvio osuu jonkinasteiseen kehittämiseen. Viidessä tapauksessa (21%) liiketoiminta on kokonaisuutena kehittynyt merkittävästi. Näistä yhdessä kehitys on ainakin menossa kovaa vauhtia tähän suuntaan, vaikkakin yrityskaupasta on aikaa vasta puolisen vuotta.

Kun tarkastellaan kaikkia omistajanvaihdostapauksia, on havaittavissa, että tärkein liiketoiminnallinen kehittämisen kohde vaihtelee, mutta toisaalta aika samanlaisiakin painotuksia on nähtävissä monissa tapauksissa. Viidessä tapauksessa koko liiketoiminnan toimintatapaa on muutettu eli kehittämistä on tapahtunut laajalla rintamalla. Kannattavuuden ja talouden seuranta on ollut neljässä tapauksessa tärkein liiketoiminnan kehittämisen osa-alue. Osittain myös tähän samaan liittyen kolmessa tapauksessa tärkein kehittämisen kohde on ollut toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen. Toiminnan tehostaminen erilaisin tuotannonjärjestelyin on ollut neljässä tapauksessa kehittämisen fokuksena. Kansainvälistyminen (vienti ja tuonti), toimitiloihin investointi, paikkakunnan vaihdos on kukin ollut kahdessa tapauksessa tärkein kehittämisen osa-alue. Yhdessä yrityksessä henkilöstöjohtamiseen panostaminen on ollut keskeisin kehittämiskohde.

Kehittämisen esteinä haastatteluissa mainittiin mm. seuraavia yksittäisiä asioita: ympäristöstä johtuva taloudellinen tilanne tai omistajanvaihdos itsessään on vienyt kaikki kehittämisresurssit, kilpailun kiristyminen, osaavan työvoiman saanti, työntekijöiden vastustus, ei ole ollut tarvetta kehittää.

### 8.1.1 Omistajanvaihdostapa vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen

Taulukko antaa mahdollisuuden vertailla liiketoiminnan kokonaiskehittymistä myös eri taustamuuttujien valossa. Omistajanvaihdostavan mukaan tarkasteltuna *sukupolvenvaihdostapauksista* yhtä lukuun ottamatta nuori polvi on kehittänyt liiketoimintaa vähintään jonkinasteisesti (näistä kahdessa tapauksessa tosin arvio on nollan ja jonkinasteisen välillä), mutta vain yhdessä tapauksessa (yhdeksästä) kehittäminen on ollut merkittävää. Tässä yhdessä tapauksessa yrityksessä on aloitettu voimakas kansainvälistyminen, koko toimintaan on tullut ammattimaistumista mm. erilaisia järjestelmiä hyödyntäen ja kannattavuutta tarkemmin seuraten. Lisäksi asiakkuusjohtaminen on tullut kuvaan mukaan ja tuotetta on modernisoitu.

*Osakemuotoisten yrityskauppojen kautta omistajanvaihdoksen kokoneista tapauksista kolmessa (yhdeksästä) liiketoiminnallinen kokonaiskehittyminen on ollut*

---

merkittävää, kahdessa jonkinasteista ja neljässä tapauksessa kehittymistä ei ole ollut. Kolmesta merkittävästä tapauksesta koko yritystoiminnan toimintafilosofiaa on muutettu ammattimaisemmaksi joka osa-alueella, mikä tarkoittaa henkilöstön osallistavampaa mukaanottoa yrityksen toiminnan suunnitteluun, erilaisten seuranta- ja atk-järjestelmien käyttöönottoa ja kannattavuuden parempaa seurantaa, asiakkaiden parempaa huomioimista jne.

*Liiketoimintakaupoissa* vain yhdessä (kuudesta) liiketoimintaa on kehitetty ja se on kehittynyt merkittävästi, samoin yhdessä jonkinasteisesti, kun sen sijaan peräti neljässä tapauksessa (67%) liiketoiminnan kehittäminen on ollut todella vähäistä tai sitä ei ole ollut ollenkaan.

Tämän empiirisen aineiston valossa näyttää, että eniten merkittävää kehittämistä on ollut yrityskaupoissa, kun taas sukupolvenvaihdoksissa on ollut eniten jonkinasteista pienempää liiketoiminnan kehittämistä ja vähiten kehittämistä ja kehittymistä on ollut liiketoimintakaupoissa. On ymmärrettävää, että liiketoiminnan voimakkaalle kehittämiselle on paremmat edellytykset, kun uusi omistaja tulee täysin yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolelta tulevalle on monesti sellaista muualta hankittuja osaamista ja resursseja, jotka hän voi tuoda ja istuttaa ostamaansa yritykseen. Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa jatkaja tulee perheen sisältä ja hän on kasvanut yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin monesti vuosien, ehkä vuosikymmentenkin, aikana ja kovin voimakkaalle liiketoiminnan muutoksille ja kehittämiselle ei näissä tapauksissa ole niin hyviä edellytyksiä. Ensinnäkin saattaa olla mahdotonta nuorelle polvelle laittaa kovin suurta remonttia toimintaan, mikäli luopuvalta sukupolvelta ei tule siihen tukea ja toisaalta yrityksen tapoihin tottuneelle nuorelle polvelle ei välttämättä ole täysin radikaaleja haluja ja / näkemystä muokatakaan toimintaa. Hienoa on kuitenkin havaita, että sukupolvenvaihdostapauksissa yhtä lukuun ottamatta nuori sukupolvi on kehittänyt liiketoimintaa tietyillä osa-alueilla eli paikalleen ei ole jääty toistamaan vain vuosikymmenten toimintatapoja. Yllättävä on tässä aineistossa liiketoimintakaupan kautta bisneksen itselleen hankkineiden vähäinen toiminnan kehittäminen. Syitä oli monia, esiin tuli mm. henkilökunnan vastustaminen, lama tai ei ole ollut tarvetta kehittää.

### 8.1.2 Jatkaja/ostajatyypit vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen

Case-tapaukset voidaan luokitellaan kolmeen luokkaan myös ostajan / jatkajan mukaan: yksityinen henkilö, henkilötiimi tai yritys. Tässä yhteydessä ei yritykseksi luokiteltu sellaista, mikäli yksityinen henkilö perusti varta vasten uuden yrityksen ostaakseen jonkun toisen yrityksen liiketoiminnan tai koko yrityksen oman uuden yrityksensä nimiin. Em. tapaus luokiteltiin henkilö-ostajaksi. Case-tapauksista 10 oli henkilö-ostajaa, 6 henkilötiimiä ja 8 yritys-ostajaa.

Henkilöostajista/jatkajista viidessä tapauksessa (50%) ei liiketoimintaa oltu kehitetty, kolmessa tapauksessa (30%) sitä oli kehitetty jonkin verran, kun taas kahdessa tapauksessa (20%) ei lainkaan. Henkilöitiimien kuudesta tapauksesta viidessä (83%) liiketoimintaa oli kehitetty jonkin verran ja yhdessä tapauksessa ei lainkaan. Yritysostajien osalta uudet omistajat olivat pystyneet kehittämään liiketoimintaa merkittävästi kolmessa tapauksessa (38%), jonkin verran yhdessä tapauksessa, mutta peräti neljässä tapauksessa (50%) ei lainkaan. *Tämän aineiston valossa näyttää siltä, että yritysostajat ovat olleet hyvin polarisoituneita ostetun yrityksen liiketoiminnan kehittämisen suhteen: ne ovat joko hyvin kokonaisvaltaisesti kehittäneet ostetun yrityksen liiketoimintaa vieden sinne omia hyväksi koettuja toimintamalleja ja osaamista sekä resursseja tai toisaalta eivät ole onnistuneet kehittämään juuri lainkaan ostamaansa liiketoimintaa.* Monissa epäonnistuneissa tapauksissa syynä on kuitenkin ollut, että ostetun yrityksen toimialalla on alkanut voimakas lama tai muu vastaava ympäristöstä tuleva seikka on ajanut karille ehkä heidän alkuperäiset hyvät kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen on pitänyt aloittaa täysin uudelta pohjalta. Todennäköisimmin näissäkin tapauksissa kehittymistä tullaan vielä tulevaisuudessa näkemään.

### 8.1.3 Toimiala vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen

Omistajanvaihdoksen kohteena olevien yritysten tai niiden liiketoiminnat edustivat eri toimialoja seuraavasti: metalliteollisuus 7, puu- ja huonekaluala 5, kuljetusala 4, rakentaminen 4, kauppa ja muu palvelu 4.

Metallialan yrityksistä kahdessa tapauksessa (29%) kehittyminen oli ollut merkittävää, yhdessä jonkinasteista ja neljässä kehittymistä (57%) ei ollut tapahtunut. Puu- ja huonekalualan yrityksistä ostettua liiketoimintaa oli onnistuttu kehittämään jonkin verran neljässä tapauksessa (80%); yhdessä tapauksessa ei toimintaa oltu kehitetty lainkaan. Kuljetusalan yrityksistä kolmessa (75%) liiketoimintaa oli kehitetty jonkin verran ja yhdessä tapauksessa ei lainkaan. Puu- ja huonekalualan tai kuljetusalan yrityksistä missään ei oltu merkittävästi kehitetty liiketoimintaa. Rakentamisalan yrityksistä kahdessa (50%) liiketoiminnan kehittäminen oli ollut merkittävää, yhdessä jonkinasteista ja yhdessä kehittämistä ei ollut lainkaan tapahtunut. Kaupan ja muiden palvelualan yrityksistä kolmessa (75%) ei liiketoimintaa oltu onnistuttu kehittämään, mutta yhdessä kehittäminen oli merkittävää. Toimialajakauma hajautuu niin moneen luokkaan ja pienten havaintomäärien vuoksi toimialoittain on liian rohkea vetää johtopäätöksiä liiketoiminnan kehittämisintensiteetistä. *Näyttäisi siltä, että liiketoiminnan kehittäminen ei ole niinkään kiinni toimialasta, vaikkakin vaikeasti kilpailluilla puu- ja huonekalualalla sekä kuljetusalalla merkittävää kehittämistä ei ollut tapahtunut missään aineistomme tapauksista.*

---



### 8.1.4 Yrityksen koko ja omistajanvaihdoksen ajankohta vs. liiketoiminnan kokonaiskehittyminen

Kaikista case-tapauksista kahdeksan oli alle 10 työntekijän yrityksiä, neljätoista 10–49 työntekijän, ja kaksi 50 tai sitä suurempia yrityksiä. Alle 10 työntekijän osatkohteissa neljässä tapauksesta (50%) ei liiketoiminnan kehittämistä ollut tapahtunut, kahdessa tapauksessa (25%) oli ollut jonkinasteista ja yhdessä merkittävää. 10–49 työntekijän yrityksistä kuudessa tapauksessa (43%) kehittäminen oli ollut jonkinasteista, kolmessa merkittävää (21%) ja viidessä tapauksessa (36%) kehittämistä ei ollut lainkaan. 50 tai sitä suuremmista yrityksiä oli vain kaksi ja niistä toisessa kehittyminen oli ollut merkittävää ja toisessa jonkinasteista. *Ostokohteen eli omistajanvaihdoksen kohteena olevalla yrityksen koolla on myös vaikea vetää yhteyttä liiketoiminnan kehittymiseen omistajanvaihdoksen jälkeen, vaikkakin alle 10 työntekijän yrityksissä kehittymistä oli tapahtunut suhteellisesti vähiten.*

Omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kulua yhdessä tapauksessa 6 vuotta, neljässä tapauksessa 5 vuotta, kolmessa tapauksessa 4 vuotta, yhdeksässä tapauksessa 3 vuotta, yhdessä tapauksessa kaksi vuotta ja kuudessa tapauksessa yksi vuosi tai sitä vähemmän. Enintään kaksi vuotta oli siis ehtinyt kulua seitsemässä tapauksessa ja sitä enemmän 17:ssä tapauksessa. Tuoreimmista enintään kaksi vuotta sitten tapahtuneista omistajanvaihdoksista kolmessa kehittyminen oli ollut merkittävää, yhdessä jonkinasteista ja kolmessa kehittymistä ei ollut tapahtunut. Suhteellisen tuoreista omistajanvaihdoksista näkyy selvä jako, ovatko yritykset saman tien lähteneet kehittymisen tielle vai eivät uuden omistajan alaisuudessa. Yli 2 tai enintään 6 vuotta sitten toteutuneista omistajanvaihdostapauksista kahdessa kehittyminen oli ollut merkittävää (12%), ja kahdessa tapauksessa (47%) liiketoiminnan kehittyminen oli ollut jonkinasteista ja seitsemässä tapauksessa (41%) kehittymistä ei ollut tapahtunut.

## 8.2 Liiketoiminnan kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa

Tässä luvussa on tarkemmin tarkasteltu liiketoiminnan kehittymistä sukupolvenvaihdosten jälkeen. Liiketoiminnan kehittymistä on tarkasteltu kolmen taulukon avulla, jossa ensimmäisessä (Taulukko 73) on kuvattu johtamisen, yrityksen tavoitteiden sekä yleisen toimintatavan muutosta sekä kehitystä. Toisessa taulukossa (Taulukko 74) on kuvattu yrityksen tuotteiden ja palveluiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden muuttumista ja kehittymistä. Kolmas taulukko (Taulukko 75) tarkastelee sukupolvenvaihdoksen jälkeen kilpailijoiden sekä toimintaympäristön muutosta.

Ensimmäisestä taulukosta käy ilmi, että yhdeksästä sukupolvenvaihdostapauksesta johtamisen osalta viidessä oli panostettu ammattimaisempaan johtamiseen. Yhdeksä oli panostettu erityisesti henkilöstöjohtamiseen, kahdessa talousjohtamiseen ja samoin kahdessa ylipäänsä ammattimaisempaan johtamiseen ja kehittämiseen kokonaisvaltaisemmin. Neljässä tapauksessa ei johtamisen suhteen ollut tullut suurempia muutoksia suhteessa sukupolvenvaihdosta edeltävään aikaan.

Yrityksen tavoitteiden suhteen neljässä tapauksessa oli selvästi enemmän kannattava kasvu tavoitteena kuin mitä se oli ollut edellisen sukupolven omistuksessa. Viidessä tapauksessa ei ollut oikeastaan muutoksia yrityksen tavoitteiden suhteen, vaikka omistaja oli vaihtunut. Näistä kaksi tosin totesi, että kannattava kasvu oli ollut jo edellisen sukupolven aikana tavoite ja he ovat jatkaneet samalla linjalla.

Toimintatavoissa kaksi jatkajaa oli lisännyt alihankinnan osuutta yrityksen toiminnassa. Yksi yritys oli voimakkaasti lähtenyt kansainvälistymään. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa tuli esiin, että atk-järjestelmiä on hyödynnetty laajemmin, nettikauppa avattu, asiakkaita on alettu hankkia ilman välittäjäorganisaatioita, on hankittu oma terminaali tai muutenkin toiminta on ammattimaisempaa. Yhden yrityksen volyyymi oli selvästi pienentynyt. Vaikka kehittäminen ei välttämättä yhtä tapausta lukuun ottamatta ole ollut täysin radikaalia, niin yhtä lukuun ottamatta tapauksista näkyy, että toiminta on nuoremman sukupolven omistuksessa siirtynyt nykyajan järjestelmiä enemmän hyödyntäväksi ja muutoinkin ammattimaisemmaksi.

*”...no tuota muutoksia on tullu ja tietenkä mä oon erilainen personaanana kuin isä... ja mä olin opiskellu avoimessa yliopistossa johtamisen kurssesja... ja sitä kautta tuli ehkä tällästä henkilöstön mukaan ottamista enemmän. No se nyt luontaisesti sopi mulle muutenki kyllä ja nykypäivän johtaminen on ehkä vähän erilaista ku seiskytluvun johtaminen... tietenkä muutoksen läpivieminen on aika vaikeaa, kun henkilöstö on kuitenkin tottunu vanhaan tyyliin, sen sijaan että heistä yhtäkkiä tulisikin tämmösiä osallistuvia... ja toi hallitustyöskentelyki on niinku sillälailla että se on nyt muutaki kun vaan ne et pakolliset pöytäkirjat kirjojetaan ja tuota kehityskeskusteluja meillä nyt on käyty... ja niinku selkeämmin alettu laatimaan näitä budjetteja ja tällasia tavoitestrategioita... kustannuslaskentaa on yritetty parantaa... joka tuotteelle katelaskenta tietokoneella, et ku se aikasemmin oli näitten excel-taulukoitten varas.” (Case C)*

*”...kyllähän meillä aina kasvu on ollu tavoitteena, et vaikka tässä välillä on nyt menty alaspäin liikevaihdossa, niin kuitenkin nyt tämä vuos oli taas niiku noususuuntanen.”*  
*(Case C)*

---

*”Ei tässä mitään sellasia kasvutavoitteita oo määrällisesti, mutta tällä kalustolla ja näillä vermeillä mitä nyt on olemas, niin tietysti tavoitteet saada siitä liikevaihdon ja voiton kasvava tyydytys... yritetään satsata tähän uuteen juttuun nyt.” (Case Q)*

*”Kyllähän tuo tietokonepuoli on muuttunu täysin... et tietokoneisiin on aika paljo menty ja alettu asioita hoitamaan... ja tuotantojärjestelyjä on muutettu ja automaattista laskentaa on lisätty tarjousten laskennassa ja sitä on yritetty saada nopeutta.” (Case O)*

*”Meille on tullu lisää aliurakoitsijoita [toimintatavan muutos]... kustannuseuran-ta on nyt vähän tarkempaa eli kattotaan mikä on järkevää ite tehdä ja mikä teettä muilla.” (Case D)*

Taulukko 73. Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa.

Yritys	Johtaminen	Yrityksen tavoitteet	Toimintatapa
Case C	jory- ja hallitustyöskentelyä kehitetty, henk. kunnan ja esimiesten koulutusta, sään. kehityskeskustelut	Ei muutosta, jo aiemminkin kasvu tavoitteena	Alihankinta lisääntynyt, nettikauppa avattu
Case D	Ei isoja muutoksia, tarkempi talousjohtaminen	Ei muutosta, jo aiemmin tavoitteena hallittu kasvu	Alihankkijoiden käyttö lisääntynyt
Case I	Tarkempi talousjohtaminen	Parempi kannattavuus merkittävämpi tavoite	Asiakkaat hankitaan suoraan ilman välittäjä-org., omia sora-alueita hankittu
Case O	Ei muutosta	Ei isoja muutoksia, vähän enemmän kunnianhimoa	Atk:n hyödyntäminen laajasti
Case P	Ei muutosta	Ei suuria muutoksia	Laitetoimittajasta kohti järjestelmätoimittajuutta
Case Q	Ei muutosta	Parempi kannattavuus tavoitteena	Omaa terminaalia hyödynnetään
Case R	Ammattimaisempaa johtamista, kehittämiseen panostettu laajasti	Taantuma haasteena, isot lv:n kasvutavoitteet	Kaikilla osa-alueilla toiminta ammattimaisempaa, mark. ja tuotannon raja häivytetty
Case S	Tarkempi asiakkuusjohtaminen, ammattimaisuus ja kunnianhimo	Kannattava kasvu tavoitteena	Voimakas kansainvälistyminen
Case X	Ei muutosta	Ei muutosta	Volyyymi pienentynyt

Seuraavassa taulukossa on kuvattu tuotteiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden kehittymistä ja muuttumista sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tuotteiden ja palvelujen osalta muutokset eivät ole olleet kovin radikaaleja, mikä olisikin aika harvinaista. Kuitenkin yrityksillä on vuosien ja vuosikymmenten perinteet omalla alallaan. Kuitenkin ainoastaan kahdessa yrityksessä tuotteisiin ja

palveluihin ei ollut tullut mitään muutoksia sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Suurimassa osassa oli tuotteita joko modernisoitu tai muuten tuotekehitetty tai osasta tuotteita oli luovuttu.

Asiakkaiden suhteen samoin kuin tuotteidenkin kahdessa yrityksessä ei ollut mitään muutoksia. Vientiin aikaisempaa enemmän oli panostanut kolme yritystä. Lisäksi neljäs yritys oli muutoin laajentanut maantieteellistä asiakaskuntaansa. Asiakkaita ja tuotteitakin vähemmän muutoksia oli kuitenkin tapahtunut tavarantoimittajissa ja muissa yhteistyökumppaneissa. Kellään yhdeksästä yrityksestä ei ollut tullut tavarantoimittajiin muutoksia. Yhdellä oli pieniä muutoksia, mutta nekään eivät olleet merkittäviä. Muiden yhteistyökumppaneiden suhteen kolme yritystä oli kaikkiaan lisännyt yhteistyötä ja verkostoitumista, kaksi oli vähentänyt alihankkijoiden käyttöä ja neljä yritystä kertoi, ettei yhteistyökumppaneissa ollut mitään muutoksia. Monesti nuorempi sukupolvi on valmiimpi ja taitavampikin hyödyntämään verkostoitumista muiden yritysten kanssa. Toisaalta tavarantoimittaja-analyysi osoittaa, että ne on ainakin onnistuttu sukupolvenvaihdostilanteissa säilyttämään hyvin.

*”Alihankkijoita meillä on ollu aikasemminki, mutta nyt niitä on etsitty lisää... mutta ei sekään varsinainen linjamuutos oo.” (Case C)*

*”...yks merkittävä asiakas menetettiin, mutta sen tilalle on tullu uusia pienempiä.” (Case Q)*

*”...ei siinä [asiakkaissa] oo oikeastaan suurta muutosta tapahtunu, että vähän niinku kohdemaat on muuttunu tässä... painoarvot muuttunu maailman markkinatilanteen mukaan, että meillähän on niinku Skandinavia ja Baltia, Espanja, Ranska on meidän vientimaat säännöllisesti ja joku Latvia oli meillä isossa osassa vientikohteena, mutta sitte ku tuli tämä jarrutus ja hiljeni niin...” (Case P)*

*”Kyllähän me muutettiin sitä toimintamallia [asiakkaitten kanssa]... on vähenetty tällaista perinteistä toimintaa... niinku omia urakoita ja omaa toimintaa... itsekkäästi omaa toimintaa kehittäen.” (Case I)*

*”no heillä [entisillä omistajilla] oli ehkä vähän enemmän hajautettu [tavarantoimittajat]... me toimitaan niinku ennenkin... meillon vähän enemmän laitteita tällä ja vähän isompi asiakaskunta...” (Case U)*

*”Kyllä kalustoa on lisätty ja väkeä on tarvittu lisää töihin niitä ajamaan... uusia sopimuksia on tehty... yhteistyökumppaneissa ei oikeastaan muuta muutosta, kun että uusia tulee koko ajan, kun toiminta laajenee... maantieteellinen toiminta-alue on myös laajentunu.” (Case D)*

---

Taulukko 74. Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen sukupolvenvaihdostapauksissa.

Yritys	Tuotteet ja palvelut	Asiakkaat	Tavarantoimittajat	Yhteistyökumppanit
Case C	Edelleen sama päätuoteryhmä, mutta tuotekehittelyä koko ajan	Jonkin verran enemmän panostettu vientiin	Ei isoja muutoksia	Verkostoitumista tietoisesti listty
Case D	Pääosin samat, vähän laajennusta	Maantiet.toimintalue laajentunut	Ei muutoksia	Ei muutosta
Case I	Osasta luovuttu heikon kannat. vuoksi	Ei muutoksia	Ei muutoksia	Ei muutoksia
Case O	Ei muutosta	Ei muutosta	Ei muutosta	Ei muutosta
Case P	Tuotteet entistä kokonaisvaltaisempia, isompia järjestelmiä	Uusia vientimaita tullut, ei muita muutoksia	Ei muutosta	Ei muutosta
Case Q	Uudentyyppiset kuljetukset	1 merkittävä asiakas menetetty, uusia saatu	Ei muutosta	Yhteistyötä saman alan toimij. kanssa lisätty
Case R	Tuotekehittelyyn panostetaan koko ajan, ekolog. painottuu	Kohderyhmä on muuttumassa uusien tuotteiden myötä	Ei muutosta	Uusia yhteistyökuvioita suunnitellaan koko ajan
Case S	Perustuote sama, sitä kuitenkin modernisoitu	Merkittävää kansainvälistymistä	Ei muutosta	Alihan.vähennetty
Case X	Ei muutosta	Merkittävimmät saatu pidettyä ja uusiakin tullut	Ei muutosta	Alihan.vähennetty

Viimeinen taulukko (Taulukko 75) sukupolvenvaihdostapauksista kertoo, onko kilpailijoiden tai toimintaympäristön suhteen tapahtunut muutoksia vaihdoksen jälkeen. Kilpailijoiden suhteen viisi haastateltavaa kertoi, että kilpailun suhteen ole tullut muutoksia. Kaksi kuljetusalan yrittäjää totesi, että uusia kilpailijoita tulee koko ajan lisää ja vanhoja poistuu ja yksi kuljetusalan yrittäjä taas oli sitä mieltä, että kilpailu on vähentynyt. Yksi yrityksistä totesi kilpailutilanteen pysyneen, mutta että kilpailijoita on ylipäänsä analysoitu heidän yrityksessään aiempaa enemmän.

Toimintaympäristön suhteen kaksi oli kokenut pätevän työvoiman saannin hankalaksi. Molemmat olivat kuljetusalalta. Kaksi huonekalualan yrittäjää oli saanut toimialalleen taantumana sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Kolme yrittäjää totesi, ettei toimintaympäristössä ole ollut suuria muutoksia sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

*”Asiakkaat haluais laskea hintoja ja kulut nousee... tahtoo kulut nousta niin nopeaan tahtiin, jotta vähä vaikia saada sitä hintaa, mikä pitää saada.” (Case Q)*

*”Palkattiin myöskin myyntipäällikkö tossa osapuilleen vuosi sitten ja nyt sitten hän on ottanu nämä raportoinnit selkeästi paremmin näitten meidän edustajien kanssa... et siellä myöskin on sitte tavoitteena kerätä tietoa kilpailijoista.” (Case C)*

*”Sanotaanko, että se elää niinku kaiken aikaa, että aina joku lopettaa ja tuloo uusia tilalle, että se on ihan jatkuvaa ja se ei lopu ikinä.” (Case E)*

Taulukko 75. Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen sukupolvenvaihdostapauksissa.

Yritys	Kilpailijat	Toimintaympäristön muutos
Case C	Kilpailijoita analysoitu enemmän kuin aiemmin	Lama iski toimialaan pahasti, asiakkaat olleet kovilla
Case D	Kilpailu vähentynyt	Ei suuria muutoksia
Case I	Kilpailijat vaihtuu, uusia tulee ja vanhoja poistuu	Pätevän työvoiman saanti hankalaa tulevaisuudessa
Case O	Ei muutosta	Ei muutosta
Case P	Ei muutosta	
Case Q	Ei muutosta	Pätevän työvoiman saanti hankalaa
Case R	Ei muutosta	Toimialalla taantuma
Case S	Ei muutosta	Ei muutosta
Case X	Uusia tulee koko ajan ja vanhoja poistuu	EU lainsäädäntö muuttamassa asetuksia taas

### 8.3 Liiketoiminnan kehittyminen yrityskauppojen (osakekauppojen) jälkeen

Tässä luvussa on tarkemmin tarkasteltu liiketoiminnan kehittymistä yrityskauppojen jälkeen. Liiketoiminnan kehittymistä on tarkasteltu kolmen taulukon avulla, jossa ensimmäisessä on kuvattu johtamisen, yrityksen tavoitteiden sekä yleisen toimintatavan muutosta sekä kehitystä. Toisessa taulukossa on kuvattu yrityksen tuotteiden ja palveluiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden muuttumista ja kehittymistä. Kolmas taulukko tarkastelee yrityskauppojen jälkeen kilpailijoiden sekä toimintaympäristön muutosta.

Ensimmäisestä taulukosta (Taulukko 76) käy ilmi, että yhdeksästä yrityskauppatapauksesta johtamisen osalta vain yhtä lukuun ottamatta oli panostettu ammatillisempaan johtamiseen. Neljässä tapauksessa yhdeksästä oli henkilöstö otettu tiiviimmin mukaan yrityksen toiminnan suunnitteluun ja sitä kautta vastuunkantoon. Yhdessä yrityksessä henkilöstön edustaja oli jopa yrityksen hallituksessa edustettuna, tosin ilman päätösvaltaa. Henkilöstön osallistaminen on tarkoittanut samalla

myös sitä, että heidät on saatettu kustannustietoisemmiksi ja muutenkin tietoisiksi siitä, millä keinoin yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa ja mikä rooli jokaisella on tässä asiassa. Sinänsä ei ole yllätys, että johtaminen on lähes kaikissa tapauksissa uudistunut yrityskaupan jälkeen, koska ostaja on tullut yrityksen ulkopuolelta ja hänellä on omat ajatuksensa johtamisfilosofiasta eikä ulkoa tulevilla ostajilla ole ”taakkana” sitä, että tuntisivat ostetun yrityksen tavat vuosien ja vuosikymmenten ajalta.

*”...mä oon heti alusta lähtien tehny selväks noille työmiehille, että asiakaspalvelu on kaikkein tärkein, että ainaku ollaan siel asiakkaan luona, niin joka mies on siellä se myyntimies... että kyllä siinä sellaista asennemuutosta on tullut...” (Case V)*

*”...tääl ei oo tehty ikinä mitään, on säästämällä säästetty kaikki ja tääl oli hyvin patruuna mentaliteettinen tapa toimia ja myöskin henkilöstön väliset suhteet yrityksen johtoon oli tulehtuneet... ei, ei mitään [täällä ennen oltu kehitetty] ja esitekin oli yks ainut tuota A4 sellanen mitä kopioitiin aina tuota ja se oli mustavalko-esite...” (Case B)*

*”...täällä on aika suuriakin muutoksia viety läpi ja mielestäni on taiteellu henkilökohtaisesti sillä tuota, että yrityksessä ei voi viedä enempää uudistuksia läpi ja viime vuonna... startattiin sellasen kotimaisen... ohjelmistokokonaisuus, joka nyt tuo meille täysin uusitun taloushallinto ohjelmiston, tuotannonohjausohjelmiston.” (Case B)*

Yrityksen tavoitteiden suhteen seitsemällä yhdeksästä tavoitteena oli yrityksen kasvattaminen. Yksi yritys oli kiinnostunut myös jatkossa yritysostoista ja yksi tavoitteli omalla alallaan Suomen kymmenen suurimman yrityksen joukkoon. Kaksi yritystä oli omistajanvaihdoksen jälkeen joutunut laman syövereihin, joka oli rokottanut liikevaihdosta jopa puolet ja tästä selviäminen on pakottanut uudistamaan liiketoimintaa.

Toimintatapa oli melko lailla uudistunut seitsemässä yrityksessä yhdeksästä. Toimintatapaansa uudistaneille yrityksille oli tyypillistä se, että toiminta oli ammattimaistunut tarkoittaen mm. parempaa seurantaa. Kahdessa yrityksessä oli erityisesti panostettu valmistusprosessin tehostamiseen joko työnkuvia järkeistämällä tai uusilla koneinvestoinneilla. Kahdessa yrityksessä oli panostettu toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. Yksi yritys oli aloittanut suoran tuonnin ja yksi suoran viennin. Yhdessä yrityksessä, jonka ostaja oli isompi yritys, kehitys oli ollut vanhojen omistajien mielestä yllättävän hidasta. He olivat odottaneet isomman konsernin aktiivisempaa otetta ostamansa yrityksen toiminnan uudistamiseen ja yhteistä toimintafilosofiaa konsernin sisällä.

"...kyllä aika paljon on muuttunut, koska silloin [omistajanvaihdoksen jälkeen] otettiin se kehitysvaihe niinku uudestaan ykkösasiaksi, että kehitetään ja kasvatetaan maltillisesti... kyllä mä uskon, että sillä tavalla on muuttunut, että me pyritään siihen kumppanuuteen ja siihen tiimityöskentelyyn, että aikaisemmin se on ollu aikalailla semmonen auktoritäärinen se johtaminen... kyllähän se meillä se henkilöstö on se tuloksetekijä eikä kustannustekijä, että sillä tavalla hyvin avoimesti keskustellaan." (Case H)

"...oon huomannu semmosia tuotteita, mitä on tehty ja mitä ei missään nimessä kannattas tehdä... viime maanantaina mä vein työmiehille sellaisen lapun käteen, että siihen laitatte kaikki työt, mitä päivän aikana teette ja mihkä se päivä oikeen kuluu." (Case V)

"...ruvetaan pikkasen tarkemmin näitä työmaitakin seuraamaan." (Case N)

"...ensimmäiset seitsemän vuotta on ollut tavoitteena, että firma ei mee konkurssiin ja käytännössä... päivä kerrallaan eläminen on aiheuttanut sitten sen, että ei oo semmosta niinku kehitystä tapahtunut... pää savuten on mietitty, että tuosta vai tuosta vai mitenkäs ne palkkarahat saahaan." (Case E)

"...puhelimilauksia koska siel kaikki oli hoidettu puhelimella siinä helkutinmoisessa hässäkässä, että asiakkaatkin oli tilannu tavaraa puhelimella, että täältä loppuu nyt tämä..." (Case A)

---



Taulukko 76. Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen yrityskaupoissa (osakekaupoissa).

Yritys	Johtaminen	Yrityksen tavoitteet	Toimintatapa
Case A	Uudistettu täysin	Ov:n jälkeen tavoite toiminnan kuntoon saattaminen ja kasvu	Koko toimintatapa on ammattimaistettu
Case B	Henkilöstön osallistaminen + johtoryhmä ja hallitus (hlöstö edustettuna ilman päätösvaltaa)	Omallalla alalla Suomen 10 suurimman joukkoon	Entistä tehokkaammat toimintatavat, toiminnanohjausjärjestelmät käyttöön
Case E	Tarkempi prosessijohtaminen	Kannattava liiketoiminta. Ov:n jälkeen lv putosi puoleen laman seurauksena	Valmistusprosessin tehostaminen & työnkuvien pohtiminen
Case H	Henkilöstön osallistaminen toimintaan	Hallittu kasvu	Tuotannon tehostaminen, investoinnit siihen, suorat hankintakanavat ulkomailta, seur.järjestelm. kehittäminen
Case K	Ei muutosta	Ei alkujaan muutoksia ov:n jälkeen. Lama pakotti uudistamaan liiketoimintaa	Myös suora vienti alkanut. Laatuja järjestelmä uudistettu
Case L	Strategiset linjaukset muuttuneet	Kannattava kasvu, lama vaikeuttanut sen saavuttamista.	Ei muutosta
Case M	Myynti osaksi isoa konsernia tarkoittaa useampiportaista hallintoa ja tiettyjä konsernin yhtenäisiä prosesseja	Kannattava kasvu	Edelleen melko itsenäisen toimintamalli, mutta vähitellen muokkautumassa konsernin mallin mukaan
Case N	Tarkempi työmaajohtam., tj:n operat. johtamisen vähentäm.	Työmaakohtaisen kannattav. ylläpito	Enemmän vastuuta työmaille
Case V	Työntekijät osallistettu palvelualltiimmiksi ja vastuutaottaviksi. Kannattavuutta seurataan paremmin.	Selvät kasvutavoitteet. Myös yritysostot kiinnostavat	Koko toimintatapa muutunut jo puolen vuoden sisällä

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 77) on kuvattu tuotteiden, asiakkaiden, tavaranomittajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden kehittymistä ja muuttumista yrityskaupan jälkeen. Tuotteiden ja palvelujen osalta muutokset eivät ole olleet kovin suuria myöskään yrityskaupoissa. Neljällä yrityksellä oli samat perustuotteet. Kaksi yritystä oli ottanut uusia tuotteita tuotantoon ja kolme yritystä haki koko ajan uusia tuotteita. Yksi yritys oli lakkauttanut osan kannattamattomista tuotteista valikoimastaan.

Asiakkaiden suhteen lähes kaikilla oli tapahtunut pientä uudistumista, mutta ei mitään radikaalia. Avainasiakkaiden keskinäisessä järjestyksessä oli tapahtunut

pieniä muutoksia samoin kuin asiakaskohderyhmien keskinäisissä painotuksissa. Yksi yritys oli alkanut hakea asiakkaita maantieteellisesti laajemmalla alueella. Tarvarantoimittajissa kolmessa yrityksessä ei ollut minkäänlaisia muutoksia, viidessä ne olivat pysyneet pääosin samana. Radikaalein muutos oli, kun yksi oli aloittanut suoran tuonnin ulkomailta. Muiden yhteistyökumppaneiden suhteen ei ollut oikeastaan suuriakaan muutoksia. Yksi yritys oli ulkoistanut kirjanpidon, toinen yritys oli lisännyt tuotannon ulkoistamista ja vaihtanut tilintarkastajan ja aikoi vielä vaihtaa myös jossain vaiheessa tilitoimiston. Näiden tapausten valossa voidaan todeta, että myös yrityskaupan kautta tapahtuneissa omistajanvaihdoksissa yhteistyökumppanit pysyvät pääosin samoina.

*"Jatkossa ilman muuta tullaan laajentamaan sitä meidän tarjoomaa tuotevalikoimaa... tullaan laajentamaan meidän toiminta-alueita ja ottamaan suuremmalla säteellä asiakkaita." (Case U)*

*"...mut tilintarkastajan oon vaihtanu ite ja nyt oon ite tällä hetkellä vahvasti sitä mieltä, että kirjanpitäjän vaihdan sitte, ku meillä loppuu tilikausi huhtikuu." (Case U)*

*"...tää yritys on kokenut aika suuren muutoksen yhteistyökumppaneiden osalta." (Case B)*

*"...me siirrettiin se kirjanpito ulkoistettiin silloin saman tien ja palkanlaskenta." (Case H)*

*"...se tilanne muuttui niin paljon siinä, että se kerta kaikkiaan se markkina vaihtuu aika paljon, että sen takia tuli poistumaa [asiakkaista] ja tietysti tuli myös sitä uutta." (Case H)*

*"...silloinhan niitä oli avainasiakkaita ehkä puolenkymmentä aktiivia, mutta kyllä nyt... varmaan viistoista on semmosta, jokka vois sanoa avainasiakkaiksi." (Case K)*

---

Taulukko 77. Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen yrityskaupoissa (osakekaupoissa).

Yritys	Tuotteet ja palvelut	Asiakkaat	Tavaran-toimittajat	Yhteistyökumppanit
Case A	Kannattamattomien osien valm. lopetet.	Entinen suurin asiakas on nyt 3.suurin	Entiset	Entiset
Case B	Perustuote sama, mutta tuotekehitykseen panostettu	Sama kohderyhmä	Entiset	On vaihdoksia jonkin verran
Case E	Uusia tuotteita otettu tuotantoon	Vaihtuneet	Osa vaihtunut	Ei muutosta
Case H	Samat	Hieman laajentunut	Suorien ostojen aloittaminen ulkomailta	Kirjanpito ja palkanlaskenta ulkoistettiin tilitoimistolle
Case K	Laman jälkeen liiket.uudistunut	Tullut uusi tasavahva asiakasryhmä. Avainas.määrä kasvanut	Säilyneet lähes samoina	Ei muutosta
Case L	Ei muutosta	Pientä uudistumista	Pääsääntöisesti ennallaan	Ei muutosta
Case M	Uudistetaan aloitteellisesti, vielä ei isoja uudistuksia	Myös suurempia yrityksiä tulossa asiakkaaksi	Entiset	Entiset
Case N	Pohdittu erikoisalojen vahvistamista, vielä ei isoja uudistuksia	Asiakaskohderyhmien keskinäinen painotus vaihtunut	Ei muutosta	Ei muutosta. Suhteet tosin pitänyt rakentaa alusta, kun uusi omistaja tuli muualta
Case V	Hakee uusia tuotteita koko ajan. Myös yritysostojen kautta kiinnostus laajentaa tarjontaa.	Asiakkaita haetaan laajemmalla maant.alueelta	Pysyneet samoina pääosin.	Lisätty ulkoistusta. Tilintarkastaja vaihdettu

Viimeinen taulukko (Taulukko 78) yrityskauppatapauksista kertoo, onko kilpailijoiden tai toimintaympäristön suhteen tapahtunut muutoksia vaihdoksen jälkeen. Kilpailijoiden suhteen yksi haastatettava kertoi, että alueelle on tullut uusi kilpailija. Muiden osalta kilpailijoissa ei ollut muutoksia. Yksi haastatettava erikseen kertoi, että kilpailijat eivät kehittä toimintaansa ja siinä mielessä tilanne on hyvä.

Toimintaympäristön suhteen kolmella yrityksellä kysyntä oli kasvussa ja tulevaisuus näytti hyvältä. Muutoin toimintaympäristön muutoksiin liittyvät asiat vaihtelivat alan yritysjärjestelyistä heikkoon taloudelliseen tilanteeseen ja yksittäisiin muihin kommentteihin.

*”Et jos aatellaan sitä niinku kaupantekohetkeä, niin... aika raju syöksy lähti.”  
(Case L)*

*”...toimiala on laajentunu ja tietysti se niinku aiheutti tämä lama sen, että sinne tuli voiko sanoa et häirikkövalmistajia.” (Case K)*

Taulukko 78. Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen yrityskaupoissa (osakekaupoissa).

Yritys	Kilpailijat	Toimintaympäristön muutos
Case A	Samat kilpailijat	Laatujärjestelmät oltava, sähköinen laskutus tulee alalle
Case B		Lama iski 2008, nyt kysyntä kovassa kasvussa
Case E	Ei muutosta	
Case H	Ei muutosta	Kysyntä kasvussa
Case K	Kilpailijoiden toimintaa seurataan nykyään hieman	Muilta aloilta tulee koko ajan uusia toimijoita, jotka vaikuttavat
Case L	Ei muutosta	Raaka-aineiden hintamuutokset nopeutuvat. Yrityskauppoja alalla tulossa
Case M	Ei muutosta	Päämiehistön yhtenäistäminen konsernin kanssa
Case N	Yksi uusi pääkilpailija tullut alueelle	Julk.sektorin ja teollis. invest. olleet vähissä
Case V	Ei kovin paha kilp.tilanne. Kilpailijat eivät kehitä toimintaansa.	Tulevaisuus näyttää hyvältä.

## 8.4 Liiketoiminnan kehittyminen liiketoimintakaupan jälkeen

Tässä luvussa on tarkemmin tarkasteltu liiketoiminnan kehittymistä liiketoimintakauppojen jälkeen. Liiketoiminnan kehittymistä on tarkasteltu kolmen taulukon avulla, jossa ensimmäisessä on kuvattu johtamisen, yrityksen tavoitteiden sekä yleisen toimintatavan muutosta sekä kehitystä. Toisessa taulukossa on kuvattu yrityksen tuotteiden ja palveluiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden muuttumista ja kehittymistä. Kolmas taulukko tarkastelee liiketoimintakaupan jälkeen kilpailijoiden sekä toimintaympäristön muutosta.

Ensimmäisestä taulukosta (Taulukko 79) käy ilmi, että kuudesta liiketoimintakauppa-tapauksesta neljässä on panostettu enemmän talouden seurantaan kuin mitä kyseisessä bisneksessä oli aiemmin tehty. Kahdessa tapauksessa liiketoiminnan johtamista ei juurikaan ollut muutettu ja uudistettu. Tavoitteiden osalta vain kahdella

yrittäjällä oli tavoitteena kasvu, yksi haki selvästi parempaa kannattavuutta ja kolmella ei ollut erityisiä tavoitteita. Toimintatapoihin liittyen kaksi yrittäjää oli vaihtanut liiketoiminnan paikkakuntaa liiketoimintakaupan jälkeen. Yhdessä tapauksessa keskeisin toimintatavan muutos oli se, että yrittäjä oli kustannussäästöyistä alkanut toimia itse henkilöstönsä varamiehenä sairaustapauksissa. Liiketoimintakauppojen osalta vain yhdessä tapauksessa oli yrittösostaja, muut olivat henkilöstöostaja. Eniten toimintatavan muutosta oli juuri tässä tapauksessa, missä yritys oli liiketoiminnan ostaja.

*“...onhan sinne [ostettuun kohteeseen] viety meidän palkkausmallit valmiina... ja nyt meillä on tietyt investointisuunnitelmat, joita lähtisimme toteuttamaan kesän aikana.” (Case T)*

*“...no tuota se nyt on ehkä suurin muutos, että kun me nyt muutettiin kokonaan toimitilaa... et se on ollu kyllä kannattava ratkasu, että on tota niinku niistä ajoista liikevaihto nousu 90 prosenttia... ja toki tämä nimi siis vaihtu ja se on suuri juttu ja ehkä sitte nämä kassajärjestelmät.” (Case J)*

*“...no sen varausjärjestelmän mä oon uusinu.” (Case F)*

Taulukko 79. Johtamisen ja organisoinnin kehittyminen liiketoimintakaupoissa.

Yritys	Johtaminen	Yrityksen tavoitteet	Toimintatapa
Case F	Numeroiden tarkempi seuraaminen. Johtoryhmä käytössä kuten aiemminkin	Kasvusuunnitelma odottaa henkilöstön osittaista vaihtumista	Yrittäjä toimii itse hlöstön varamiehenä henk. kulujen säästämiseksi
Case G	Yrittäjäpariskunta työskentelee yhdessä	Ei suuria tavoitteita	Ei muutoksia
Case J	Järjestelmien myötä eri asioiden seuranta kehittynyt	Kannattava kasvu, siitä ollaan kaukana	Muutti eri paikkakunnalle, atk-järjestelmiin panostaminen
Case T	Uusi johtaja toi uuden omistajan toimintatavat, tarkempi seuranta ja siihen liittyvät järjestelmät	Kannattavuuden parantaminen	Keskeisten toimintaprosessien uudistaminen uuden omistajan hyväksi todetuilla menetelmillä
Case U	Ei muutosta	Ei muutosta	Oma tuotanto kasvanut
Case Y	Talouden seuranta tarkentunut	Hallittu kasvu	Kustannustehokkuuden hakeminen, muutto eri paikkakunnalle

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 80) on kuvattu tuotteiden, asiakkaiden, tavaranostajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden kehittymistä ja muuttamista yrityskaupan jälkeen. Tuotteiden ja palvelujen osalta muutoksia ei ole oikeastaan ollut juuri lainkaan liiketoimintakaupoissa. Yhdessä tapauksessa liiketoimintaan oli

tullut joitain uusia tuotemerkkejä, mutta se oli ainoa muutos. Asiakkaiden suhteen muutokset olivat myös vähäisiä. Yhdessä tapauksessa asiakaskunta oli laajentunut tukkuasiakkaista yksityisasiakkaisiin, toisessa tapauksessa asiakaskunta oli jonkin verran nuorentunut ja kolmannessa tapauksessa liiketoimintojen myyjästä oli tullut ostajan nykyinen asiakas. Muita muutoksia ei ollut tapahtunut. Myöskään yhtä tapausta lukuun ottamatta ei tavarantoimittajissa tai muissa yhteistyökumppaneissa ollut tapahtunut mitään muutoksia.

*”...ei oo sillä lailla mikään muuttunu [tavarantoimittajien tai tuotteiden suhteen].”  
(Case Y)*

*”Meillä nyt markkinointi tapahtuu tosi pitkälle sähköisesti elikkä meillä on kanta-asiakasjärjestelmä... ja tota meillä on niit nyt reilu seittemänsataa kanta-asiakasta... ja lisäksi [lehtimainonnan] on nettisivut ja facebook... ja se on varmaan, että edeltäjällä ei ollu siinä näitä lehtimainonnan lisäksi... nyt tulee asiakkaita niinku laajemmin, mutta luulen, että aika pitkälle on kyllä vaihtunutkin [asiakaskunta]... tavarantoimittajat on aika pitkälle samat... tosiaan jotakin oon ottanu lisää.” (Case J)*

*”...suunnitelmia on kyllä monenlaisia ja monta asiaa pitää kehittää, mutta nyt mä oon sen toreennu, että mä en pysty tekemään muuta ku sen, mitä tulorahotuksen kautta voin tehdä... tällä hetkellä on tämä asiakkaitten tarpeitten muuttuminen ja tämä talo on tehty siihen aikahan, kun on ollu erilaaset tarpeet...” (Case F)*

Taulukko 80. Tuotteiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kehittyminen liiketoimintakaupoissa.

Yritys	Tuotteet ja palvelut	Asiakkaat	Tavarantoimittajat	Yhteistyökumppanit
Case F	Ei muutoksia	Ei muutoksia	Ei muutoksia	Ei muutoksia
Case G	Ei muutoksia	Yksityisasiakkaat tukkuasiakkaiden rinnalle	Ei muutoksia	Ei muutoksia
Case J	Pääosin samat, uusiakin tuotemerkkejä	Asiakaskunta nuorentunut, markk. panostettu	Osin vaihtuneet	Osin muutosta
Case T	Ei muutosta Investointisuunni. parempiin tiloihin	Ei muutosta	Ei muutosta	Ei muutosta
Case U	Ei muutosta	Liiketoimintojen myyjä on ostajan nykyinen asiakas	Ei muutosta	Ei muutosta
Case Y	Ei muutosta	Ei muutosta	Ei muutosta	Ei muutosta

Viimeinen taulukko (Taulukko 81) liiketoimintakauppa-tapauksista kertoo, onko kilpailijoiden tai toimintaympäristön suhteen tapahtunut muutoksia vaihdoksen jälkeen. Kilpailijoiden suhteen vain yksi yrittäjä kertoo kilpailun alalla lisääntyneen liiketoimintakaupan jälkeen. Toimintaympäristön muutosten suhteen yrittäjien vastauksissa painottuu tietynlainen kylläisyys ja kysynnän lasko monilla aloilla, jotka tässä tutkimuksessa ovat edustettuna.

*"...kyllä varmaan vähän muuttu kilpailutilanne, että tota meistä tuli vähän varteenotettavampia kilpailijoita monelle muullekin liikkeelle." (Case G)*

*"...kyllä nämä meidän tuotteet enemmän ja enemmän menee marketteihin, et marketit on niinku sillä lailla suuria kilpailijoita, et ei varmaan ennen ollu niin..." (Case J)*

Taulukko 81. Kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutos omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoimintakaupoissa.

Yritys	Kilpailijat	Toimintaympäristön muutos
Case F	Ei muutoksia	Kulutustottumukset edellyttäisivät toimitilojen uudistamista, mutta ei resurssia
Case G	Ei muutoksia	Kotitalousvähennys piristänyt kauppaa ja asennuspalv.kysynt.
Case J	Lisääntynyt paikkakunnalla	
Case T	Ei muutosta	Ei muutosta
Case U		Toimialan markkinat kylläiset
Case Y	Ei muutoksia	Kysyntä alalla laskenut kaupan jälkeen, mutta nyt vilkastumassa

## 8.5 Liiketoiminnan kehittyminen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa

Asiantuntijapalvelun käyttöä voidaan pitää indikaattorina yrityksen kyvystä hyödyntää ulkoisia osaamisresursseja ja siten yhtenä merkinä yrityksen kyvystä kehittyä jatkossa. Aineiston analyysissä päätettiin verrata siksi myös ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä omistajanvaihdosprosessissa ja yrityksen kokonaiskehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen (Taulukko 82).

Taulukko 82. Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa.

Yritys	Ov-tapa	Ostaja	Koko	Arvio liiketoimin. kokonais- kehittymisestä	Ulkopuolisen asiantunte- muksen käyttö OV:ssa
Case C	Spv	Tiimi	20-49	+	vähäistä
Case D	Spv	Tiimi	alle 10	+	keskitasoa
Case I	Spv	Hlö	10-19	+	laajaa (-)
Case O	Spv	Hlö	10-19	+(0)	keskitasoa
Case P	Spv	Tiimi	20-49	+(0)	keskitasoa
Case Q	Spv	Hlö	20-49	+	vähäistä
Case R	Spv	Tiimi	20-49	+	keskitasoa
Case S	Spv	Yritys	20-49	++	laajaa
Case X	Spv	Hlö	alle 10	0	vähäistä
Case A	OK	Yritys	yli 50	++	keskitasoa
Case B	OK	Hlö	20-49	++	keskitasoa
Case E	OK	Hlö	20-49	0	keskitasoa
Case H	OK	Tiimi	alle 10	+	laajaa
Case K	OK	Yritys	alle 10	0	keskitasoa
Case L	OK	Yritys	20-49	0	laajaa
Case M	OK	Yritys	10-19	0	keskitasoa
Case N	OK	Yritys	yli 50	+	laajaa
Case V	OK	Hlö	alle 10	+(+)	keskitasoa
Case F	LTK	Hlö	20-49	0	vähäistä
Case G	LTK	Tiimi	alle 10	0	vähäistä
Case J	LTK	Hlö	alle 10	+	vähäistä
Case T	LTK	Yritys	20-49	++	vähäistä
Case U	LTK	Yritys	alle 10	0	vähäistä
Case Y	LTK	Hlö	10-19	0	vähäistä

Liiketoimintaa vähän tai ei lainkaan kehittäneiksi (0) laskettuja yrityksiä on yhdeksän. Näistä vain yhdessä on ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksessa ollut laajaa. Viidessä yrityksessä (56 %) käyttö on ollut vähäistä. Vastaavasti liiketoimintaa jonkinasteisesti tai merkittävästi kehittäneissä (+, +(+) ja ++) yrityksissä omistajanvaihdoksessa hyödynnettiin ulkopuolista asiantuntemusta laajasti neljässä tapauksessa kolmestatoista (31 %). Keskitasoista asiantuntemuksen käyttö oli viidessä tapauksessa (38 %) ja vähäistä neljässä (31 %).

Ääripäitä eli liiketoimintaan merkittävästi kehittäneitä (++) ja ei lainkaan kehittäneitä (0) yrityksiä tarkasteltaessa merkittävästi kehittäneisiin mahtuu vain yksi tapaus, jossa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli vähäistä. Kyseisessä yrityskaupassa ostajayrityksellä on käytössä useiden aiempien yrityskauppojen kokemus.



Tarkastelluissa tapauksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöllä ja liiketoiminnan yleisen kehittämisen välillä on jonkinasteinen yhteys, joskaan se ei ole suora-  
viivainen. Tulokset antavat kuitenkin viitteellistä tukea käsitykselle, että halukkuus  
hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisia osaamisresursseja on yhteydessä yleiseen  
kehittämishalukkuuteen.

## 8.6 Merkittävän uudistajan profiili

Seuraavassa on tarkasteltu edellä esitellyssä analyysissa omistajanvaihdoksen  
jälkeen merkittävää kehittämis- ja uudistustyötä toteuttaneita ostajia ja jatkajia ryh-  
mänä. Pyrkimyksenä on luoda profiilikuvausta heidän yrittäjä- ja yritystaustoistaan  
sekä muista mahdollisista yhteisistä tai eriaivista piirteistä. Tähän ryhmään kuuluvia  
tapauksia oli viisi. Näistä viidestä kolme oli yritys/osakekauppaa, yksi sukupolven-  
vaihdos ja yksi liiketoimintakauppa. Kolme oli yritysostajaa ja kaksi henkilöostajaa.  
Kaksi oli metallialan yritystä, kaksi rakennusalan yritystä ja yksi kaupan alan yritys.  
Kolmesta omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kulua vasta vähän alle tai vähän yli vuosi  
ja kahdella muulla 5-6 vuotta.

### *Ostaja / jatkajayrittäjät ja -yritykset*

Ostajayrittäjät olivat 37-48 -vuotiaita omistajanvaihdoksen toteutushetkellä eli  
merkittävästi liiketoimintaa kehittäneillä voidaan todeta kertyneen elämän- ja työ-  
kokemusta 15-20 vuoden ajan, mutta ovat edelleen kuitenkin parhaassa työssä.  
Kolmella oli insinöörin koulutus, joista yksi oli suorittanut myös yrittäjän ammatti-  
tutkinnon, yhdellä kauppatieteen maisterin tutkinto, yhdellä keskikoulu ja yhdellä  
ylioppilastutkinto, mutta sen lisäksi kyseinen yrittäjä oli suorittanut merkittävän  
määrän erilaisia johtamiskoulutuksia. Verrattuna keskimääräiseen eteläpohja-  
laiseen yrittäjäkuntaan (ks. esim. Varamäki (toim.) 2010) on näillä merkittävästi  
liiketoimintaa kehittäneillä parempi koulutustausta. Neljällä viidestä oli aikaisem-  
paa johtamiskokemusta ja yrittäjäkokemusta, tosin yhden yrittäjäkokemus oli vain  
pienimuotoista. Vain sukupolvenvaihdoksen toteuttaneella ei ollut omaa yrittäjäko-  
kemusta aiemmin, mutta luonnollisesti tämäkin aviopari oli syvällisesti tutustunut  
yrittäjyyteen perheyrietyksessä. Vain kahdella ostajalla / jatkajalla viidestä oli ennen  
omistajanvaihdosta aikaisempaa kokemusta toimialalta. Tämän perusteella voisi  
esittää löyhiä propositioita, että

- ostajan aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittämistä (ks. myös Laveren ym. 2003; Van Teeffelen 2010; Meijaard 2007)
- ostajan toimialakokemus ei ole niin tärkeää kuin aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa kehitettäessä

- ostajan koulutus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminnan kehittämistä (Van Teeffelen 2010; Meijaard 2007)
- em. seikoista johtuen ideaalinen ostaja on keski-ikäinen (ks. myös Gray 2004), jolla jo on työkokemusta, mutta ei kuitenkaan vielä laskettele työurallaan eläkkeestä haaveillen

Oikeastaan jokainen ostaja on nähnyt jo ostaessaan, että heillä on mahdollisuuksia saattaa ostamansa yritys huomattavasti parempaan kuntoon erilaisilla kehittämistoimenpiteillä. Voidaan todeta, että heillä on jo valmiiksi yrittäjämäinen orientaatio eli proaktiivinen, innovatiivinen ja riskinottokykyinen suhtautuminen ostamaansa tai jatkamaansa liiketoimintaan (ks. esim. Varamäki ym. 2011; Lumpkin & Dess 1996; Covin & Slevin 1988). Perheen ulkopuolisista ostajista, joita oli neljä viidestä, kahdella ostomotiivina oli sen lisäksi halu toimia ylipäänsä yrittäjänä, yhdellä ostajalla eteen avautui tilaisuus, johon hän yrityksensä kanssa tarttui ja yhdellä yritysostajalla motiivina oli markkina-alueen laajentaminen. Edelleen perheen ulkopuolisista ostajista yksi ei tuntenut lainkaan myyjää, mutta kaksi muuta tiesi myyjän (yhdestä tapauksesta ei ollut tietoa tästä asiasta). Henkilöostajat käyttivät sekä omaa pääomaa että pankkilainaa yritysostossa. Vain yksi tapaus viidestä oli välittäjän tarjoama. Muut ostokohteet löytyivät myyjän sitä suoraan tarjotessa. Tämä vahvistaa aikaisempia löydöksiä, että ostajat ja myyjät yleensä tuntevat toisensa.

Yritysostajista yksi oli perustettu varta vasten omistajanvaihdosta varten. Kahdesta muusta yritysostajasta toinen oli samalta toimialalta kuin myyjä ja laajensi toimintaa uudelle maantieteelliselle alueelle yritysoston myötä. Ostaja oli alan merkittävä toimija. Molemmilla oli toimiva hallitus, hyvät resurssit ja käyttivät asiantuntijoita yrityskaupassa. Yritysostajista toinen osti omalla pääomalla ja toisessa tapauksessa osakkaat antoivat yritykselle pääomalainan yritysostoa varten. Toisessa ostokohteen koko oli muutama kymmenen työntekijää, toisessa yli 50 eli kovin pieniä ostokohteet eivät olleet.

#### *Liiketoiminnan uudistaminen*

Case A:ssa ostaja oli yritys. Ensimmäinen asia oli laaja-alainen toiminnan kuntoon saattaminen ostokohteessa. Yrityksessä panostettiin toimitusvarmuuteen, ennustettavuuteen, logistiikan ja toimitusprosessin selkeyttämiseen ja ylipäänsä systemaattisempaan toimintaan. Lisäksi alettiin seurata, mikä on kannattavaa ja mikä ei, ja kannattamattomien osien valmistus lopetettiin. Liikevaihto työntekijää kohti kaksinkertaistui parissa vuodessa ja toimitusvarmuus nousi 60 prosentista 90 prosenttiin. Taloustilanne ravisteli yritystä todella radikaalilla tavalla 2008–2009, mutta sen jälkeen tilanne on palautunut entiselle tasolle.

Case B:n osti henkilö, joka on aiemminkin toiminut yrittäjänä. Liiketoimintaa on uudistettu voimakkaasti omistajanvaihdoksen jälkeen. Uudistukset ovat koskeneet kaikkia toimintoja. Markkinointia on kehitetty, yritys on hankkinut omat toimitilain-

---

vestoinut CAD-ohjelmistoihin, uudistanut ohjausjärjestelmät ja johtamiskäytännöt. Yritys on ottamassa käyttöön uutta toiminnanohjausjärjestelmää, joka kattaa kaikki toiminnan osa-alueet. Tärkeää on ollut henkilöstön luottamuksen synnyttäminen uuteen omistajaan. Lisäksi yritys on panostanut voimakkaasti tuotekehitykseen. Yrityksessä toimii säännöllisesti sekä johtoryhmä että hallitus. Hallituksessa on varsinaisten jäsenten lisäksi myös henkilöstön edustaja.

Case S on lähtenyt sukupolvenvaihdoksen jälkeen voimakkaasti kansainvälistymään sekä USA:han että Eurooppaan. Kokonaisliikevaihto on kasvanut merkittävästi, vaikka kotimaan myynti onkin vähentynyt. Uusi omistaja on panostanut voimakkaasti päätuotteen kehittämiseen sekä toiminnan että designin suhteen. Alihankintaa on vähennetty ja tuotantoa siirretty enemmän itselle. Lisäksi yrityksessä on panostettu tuotannonohjausjärjestelmän kehittämiseen sekä jälkilaskentaan. Lisäksi yrityksessä on aloitettu uusien toimitilojen rakentaminen.

Case T:n uusi omistaja on alalla pitkään toiminut yritys. Uusi omistaja vei ostamaansa yrityksen hyväksi koettuja toimintamalleja, joilla pystytään parantamaan kannattavuutta, tehokkuutta ja muita tavoitteita. Kustannus seuranta on aivan eri tasolla kuin mitä se oli entisen omistajan aikana. Prosessit on viilattu ja kustannuksia seurataan prosesseittain. Uuteen yritykseen vietiin myös ostaja-yrityksessä jo pitkään työskennellyt johtaja ja sillä varmistettiin, että toimintatavat siirtyvät ostaja-yrityksestä ostokohteeseen. Lisäksi pian omistajanvaihdoksen jälkeen aloitettiin kiinteistöinvestoinnit. Omistajanvaihdoksesta ei ole ehtinyt kulua vielä kuin vajaan vuoden verran, mutta paljon on ehditty jo uudistaa toimintaa ostokohteessa.

Case V:n omistajanvaihdos perustui siihen, että yritys oli tehnyt useamman vuoden tappiollista tulosta ja ulkopuolinen henkilö ostaja näki ostaessaan yritystä mahdollisuuden kehittää yrityksen toimintaa ja tehdä siitä kannattavaa. Vajaan vuoden aikana uusi omistaja on ehtinyt panostaa aiempaa enemmän henkilökohtaiseen asiakaspalveluun ja markkinointiin, töiden organisointiin ja työnjohdon kehittämiseen sekä kustannusten ja kannattavuuden seurantaan. Tarkemmalla kustannus seurannalla pyritään myös saamaan selville, mitä toimintoja kannattaisi ulkoistaa. Lisäksi uusi omistaja on vaihtanut tilintarkastajan ja on vaihtamassa myös tilitoimistoa. Ensimmäisen vuoden tavoitteena on saavuttaa nollatulot. Uusi omistaja on kiinnostunut myös ostamaan lisää liiketoimintoja, mikäli sopivia tulee tarjolle, jotka täydentävät nykyisen yrityksen tarjontaa.

---

Kuten edellä mainituista tarinoista käy ilmi, yksi yritys lähti sukupolvenvaihdoksen jälkeen selvästi enemmän kansainvälistymään, mutta muutoin yhteistä kaikille on ollut, että niissä toimintaa on lähdetty kehittämään kokonaisvaltaisesti. Tällä perusteella voisi esittää proposition, että

- Yhteistä liiketoimintaa merkittävästi kehittäneille on se, heillä on vahva yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja että toimintaa lähdetään kehittämään kokonaisvaltaisesti. Erityisesti panostetaan seurantajärjestelmien kehittämiseen ja paremman kannattavuuden hakemiseen

## 8.7 Yhteenveto

Yhteenvetona seurattavista 24:n case-tapauksen liiketoiminnan kokonaiskehittymisen osalta voidaan todeta, että kymmenessä (42%) liiketoimintaa ei oikeastaan oltu kehitetty. Kahdessa tapauksessa kokonaiskehittyminen oli nollan ja jonkinasteisen kehittymisen välillä. Karrikoidusti voidaan siis todeta, että puolessa tapauksista liiketoiminta ei kokonaisuutena ollut kehittynyt uuden omistajan alaisuudessa. Seitsemässä tapauksessa (29%) kokonaisarvio oli jonkinasteinen kehittyminen ja viidessä tapauksessa (21%) liiketoiminta oli kokonaisuutena kehittynyt merkittävästi. Tärkeimmät kehittämiskohteet olivat seuraavat:

- Viidessä tapauksessa koko liiketoiminnan toimintatapa on muutettu eli kehittämistä on tapahtunut laajalla rintamalla
- Kannattavuuden ja talouden seuranta on ollut neljässä tapauksessa tärkein liiketoiminnan kehittämisen osa-alue. Osittain myös tähän samaan liittyen kolmessa tapauksessa tärkein kehittämisen kohde on ollut toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen.
- Toiminnan tehostaminen erilaisin tuotannonjärjestelyin on ollut neljässä tapauksessa kehittämisen fokuksena
- Kansainvälistyminen (vientä ja tuonti), toimitiloihin investointi, paikkakunnan vaihdos on kukin ollut kahdessa tapauksessa tärkein kehittämisen osa-alue
- Yhdessä yrityksessä henkilöstöjohtamiseen panostaminen on ollut keskeisin kehittämiskohde

Tarkastaessa liiketoiminnan kokonaiskehittymistä *omistajanvaihdostapojen* suhteen näytti näiden casejen valossa siltä, että eniten merkittävää kehittämistä on ollut yrityskaupoissa, kun taas sukupolvenvaihdoksissa on ollut eniten jonkinasteista pienempää liiketoiminnan kehittämistä ja vähiten kehittämistä ja kehittymistä on ollut liiketoimintakaupoissa. Viimeksi mainituissa oli eniten erityistapauksia, joissa mm. ostaja oli tehnyt kehittämistyötä jo ennen vaihdosta ja siksi kehittämistyö ei näkynyt

---

enää niin voimakkaana vaihdoksen jälkeen. On ymmärrettävää, että liiketoiminnan voimakkaalle kehittämiselle on paremmat edellytykset, kun uusi omistaja tulee täysin yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolelta tulevalla on monesti sellaista muualta hankittuja osaamista ja resursseja, jotka hän voi tuoda ja istuttaa ostamaansa yritykseen. Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa jatkaja tulee perheen sisältä ja hän on kasvanut yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin monesti vuosien, ehkä vuosikymmentenkin, aikana ja kovin voimakkaille liiketoiminnan muutoksille ja kehittämiselle ei näissä tapauksissa ole niin hyviä edellytyksiä.

*Ostajatyypin* mukaan tarkasteltuna yritysostajat ovat olleet hyvin polarisoituneita ostetun yrityksen liiketoiminnan kehittämisen suhteen: ne ovat joko hyvin kokonaisvaltaisesti kehittäneet ostetun yrityksen liiketoimintaa vieden sinne omia hyväksi koettuja toimintamalleja ja osaamista sekä resursseja tai toisaalta eivät ole onnistuneet kehittämään juuri lainkaan ostamaansa liiketoimintaa. Monissa epäonnistuneissa tapauksissa syynä on kuitenkin ollut, että ostetun yrityksen toimialalla on alkanut voimakas lama tai muu vastaava ympäristöstä tuleva seikka on ajanut karille ehkä heidän alkuperäiset hyvät kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen on pitänyt aloittaa täysin uudelta pohjalta. Ostokohteen eli *omistajanvaihdoksen kohteena olevalla yrityksen koolla* on myös vaikea vetää yhteyttä liiketoiminnan kehittymiseen omistajanvaihdoksen jälkeen, vaikkakin alle 10 työntekijän yrityksissä kehittymistä oli tapahtunut suhteellisesti vähiten. *Toimialan* suhteen näyttäisi siltä, että liiketoiminnan kehittäminen ei ole niinkään kiinni toimialasta, vaikkakin vaikeasti kilpailuilla puu- ja huonekalualalla sekä kuljetusalalla merkittävää kehittämistä ei ollut tapahtunut missään aineistomme tapauksista.

Eri liiketoiminnan osa-alueilla johtamisen osalta kehittäminen oli tarkoittanut mm. sitä, että henkilöstö on otettu paremmin mukaan yrityksen päätöksentekoon ja johtaminen on muutoinkin ollut osallistavampaa ja ammattimaisempaa. Ammattimaisuus on näkynyt erityisesti panostamisena erilaisiin talous- ja kustannusseurantoihin. Yrityksen tavoitteiden suhteen uusilla omistajilla painottuivat selkeästi kannattava kasvun hakeminen, jota juuri haastatteluhetkellä jylläävä talouden huono suhdanne haastoi eli moni ostaja ja jatkaja joutui ottamaan vauhtia uudestaan notkahduksen jälkeen päästäkseen ensin takaisin ennen taantumaa olleisiin liikevaihtolukuihin. Yrityksen toimintatavan muutoksissa korostui tehokkuuden ja kannattavuuden systemaattisempi hakeminen, joka tarkoitti erilaisten seurantajärjestelmien hakemista ja toisaalta myös sen pohtimista, mitä tuotteita tai palveluja kannattaa tarjota ja mitä ei ja mitä ehkä kannattaa ostaa ulkopuolisilta toimittajilta. Tuotteiden palvelujen osalta ei kovin radikaaleja muutoksia vielä oltu tehty. Useimmiten perustuotteet olivat pysyneet samoina, vaikkakin tuotteita oli jonkin verran modernisoitu omistajanvaihdoksen jälkeen. Myöskään asiakkaiden suhteen ei ollut kovin radikaaleja muutoksia ehtinyt tapahtua. Muutokset johtuivat enemmän heikosta taloussuhdanteesta, mikä johdosta osa asiakkaista oli jäänyt pois ja joitakin uusia oli saatu. Jonkin verran

enemmän yritykset olivat hakeneet asiakkaita myös kansainvälisiltä markkinoilta, mutta tässäkin suhteessa muutokset eivät olleet radikaaleja. Kaikkein vähiten muutoksia oli tavarantoimittajissa ja muissa yhteistyökumppaneissa. Kilpailutilanteessa ei suuria muutoksia myöskään ollut tapahtunut, mutta toimintaympäristön muutos taantuman siivittämänä oli tuonut lähes kaikille merkittäviä lisähaasteita. Merkittävää kehittämis- ja uudistustyötä omistajanvaihdoksen jälkeen toteuttaneita tarkasteltiin ryhmänä pyrkien pyrkimyksenä luoda profiilikuvausta heidän yrittäjä- ja yritystaustoistaan sekä muista mahdollisista yhteisistä tai eriävistä piirteistä. Tähän ryhmään kuuluvia tapauksia oli viisi. Näiden perusteella voidaan esittää löyhiä propositioita seuraavasti:

1. ostajan aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittämistä (ks. myös Laveren ym. 2003)
2. ostajan toimialakokemus ei ole niin tärkeää kuin aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa kehitettäessä
3. ostajan koulutus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminnan kehittämistä
4. em. seikoista johtuen ideaalinen ostaja on keski-ikäinen (ks. myös Gray 2004), jolla jo on työkokemusta, mutta ei kuitenkaan vielä laskettele työurallaan eläkkeestä haaveillen
5. yhteistä liiketoimintaa merkittävästi kehittäneille on se, että toimintaa lähdetään kehittämään kokonaisvaltaisesti, erityisesti panostetaan seurantajärjestelmien kehittämiseen ja paremman kannattavuuden hakemiseen
6. halukkuus hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisia osaamisresursseja on yhteydessä yleiseen kehittämishalukkuuteen omistajanvaihdoksen jälkeen

Liiketoiminnan kehittämiseen näyttävät vaikuttavan siis omistajanvaihdoksen taustalla olevat motiivit, ostajan osaaminen ja kokemus sekä ostajan käytettävissä olevat asiantuntijat, yhteydet ja resurssit.

---

## 9 OHJAUSJÄRJESTELMÄT OMISTAJANVAIHDOKSESSA

Tämä luku tarkastelee omistajanvaihdoksen vaikutuksia yritysten ohjausjärjestelmiin. Viime vuosina on tutkittu hyvin laajasti erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä (management control systems eli MCS) ja niiden kehittämistä. Tutkimus on usein keskittynyt yksittäisiin johdon ohjausjärjestelmiin. Tutkittuja ohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi budjetti- ja palkitsemisjärjestelmät, suorituskykymittarit sekä kustannuslaskenta- ja asiakkuudenhallintajärjestelmät. Puutteena näissä aikaisemmissa tutkimuksissa on se, että useissa tapauksissa johdon ohjaus perustuu usean erilaisen eikä vain yhden ohjausjärjestelmän käyttöön.

Tässä tutkimuksessa käytetäänkin omistajanvaihdoksen jälkeisen ohjausjärjestelmien kehittämisen analysoinnissa Malmin & Brownin (2008) teoreettista viitekehystä, jossa ohjausjärjestelmät nähdään useamman erilaisen ohjausjärjestelmän kokoelmana (MCS package) eli ohjausjärjestelmäpakettina. Malmin ja Brownin (2008) mukaan voidaan käyttää viittä erilaista ohjausjärjestelmä tyyppiä; hallinnolliset (administrative), suunnittelu (planning), kyberneettiset (cybernetic), kulttuuriset (cultural) ja palkitsemiseen liittyvät järjestelmät (reward and compensation controls).

Omistajanvaihdoksen ohjausjärjestelmiä analysoidaan seuraavasti: ensin hahmotellaan aineistolähtöisesti omistajanvaihdosyritysten ohjausjärjestelmät neljään eri kehitysvaiheeseen. Kehitysvaiheiden eroja tarkastellaan eritaustamuuttujilla, kuten omistajavaihdostyyppin, ostokohteen koon ja toimialan mukaan. Tämän jälkeen analysoidaan ostajatyyppejä ja aineistosta havaitaan nousevan kaksi eri ostajatyyppeä suhteessa omistajanvaihdoksen jälkeiseen ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Ostajatyypit ovat entisen toiminnan jatkajat ja radikaalit uudistajat. Lopuksi analysoidaan ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittymistä omistajanvaihdoksien yhteydessä.

### 9.1 Talousseurannan kehittyminen

Yritysten laskenta- ja ohjausjärjestelmien erilaisia vaiheita ovat tutkineet mm. Länsiluoto & Järvenpää (2007), Pellinen (2007) sekä Järvenpää & Länsiluoto (2008 ja 2009). Näissä tutkimuksissa vaiheita on tutkittu lähinnä kasvun kannalta. Myös omistajanvaihdostutkimuksessa nousi esiin erilaisissa kehitysvaiheissa olevia yrityksiä. Empiirisen aineiston analyysin mukaan omistajanvaihdosyrityksien ohjausjärjestelmien kehittyneisyysaste voidaan jakaa neljään eri ryhmään, jotka voivat seurata toisiaan vaiheittain. Vaiheita havainnollistetaan Kuviossa 6, jossa myös

annetaan suuntaa antavat yritysten lukumäärät kehitysvaiheiden mukaan omistajanvaihdoksen seurauksena. Lukumäärät voivat vaihdella tutkijoiden mukaan. Muutamaa yritystä ei voitu luokitella kehitysvaiheisiin aineiston puutteiden vuoksi. Itse lukumäärien sijaan olennaista on yritysten oma kyky asemoida ohjausjärjestelmien kehitysvaihe tilanteensa ja päättää haluttu tulevaisuuden kehitysvaihe.

↓	I ei täsmällistä seurantaa eikä ohjausjärjestelmiä	(4 yritystä 17%)
	II kirjanpitoon perustuva tuloslaskelmaperusteinen seuranta	(8 yritystä 33%)
	III ei-rahamääräiset mittarit	(3 yritystä 13 %)
	IV Kehittyneet toiminnanohjausjärjestelmät eli ERP:t	(6 yritystä 25%) <sup>1</sup>

Kuvio 6. Ohjausjärjestelmien kehittyneisyysaste.

*I vaiheen* yritykset eivät käytä säännöllisesti erilaisia järjestelmiä toiminnan ohjauksen tukena. Nämä yritykset toteuttavat seurantaa pääsääntöisesti ad hoc-tyyppisesti esimerkiksi erilaisissa investointitilanteissa. Toisaalta alhaisen kannattavuuden ja maksuvalmiuden tilanteessa seurattiin kassan riittävyttä. Tähän ryhmään kuuluva yritys oli usein kooltaan pieni ja monissa tapauksissa omistajanvaihdos tapahtui sukupolvenvaihdoksena. Osa tämän ryhmän yrittäjistä saattoi olla myös juuri yrittäjäuransa aloittaneita, tai uudella markkina-alueella tai toimialalla olevia yrittäjiä. Useimmilla I vaiheen yrityksillä ei ollut selkeää visiota ohjausjärjestelmien kehittämisestä omistajanvaihtotilanteessa. Tämä voidaan todeta mm. alla olevasta sitaatista.

*"k: Onko näitä tällaisia taloudellisia tai asiakaskohtaisia ohjaus-, seurantajärjestelmiä kehittää jatkossa?*

*v: Ei oo ainakaan ollu niin puheissa vielä, että ihan samalla systeemillä koitetaan jatkaa että...*

*k: Mites tota niin onko talouden suunnittelussa, esimerkiksi tässä budjetoinnissa, tullu mitään tota niin uusia kuvioita?*

*v: Samalla systeemillä pyritään jatkamaan kun aikasemminkin, että jos on vielä tähänkin asti selvitty niin ihan... suunnitellaan kyllä toki investoinnit ja hankinnat tarkkaan, lasketaan pidemmälle aika välille, mutta ihan samalla periaatteella mitä aikasemminkin." (Case D)*

*"Viime vuodelta varmaan on enimmäkseen seurattu sitä, kuinka se luotollinen shekkitili pysyy limiitin rajois." (Case U)*

*II vaiheen* yritykset puolestaan käyttivät talousseurantaa. Tämän vaiheen yritysten talousseuranta keskittyi kuitenkin lähestulkoon pelkästään kirjanpidosta saatavan informaation hyväksikäyttöön. Tyypillisesti nämä yritykset seurasivat esimerkiksi kateprosentteja tai kassan riittävyttä. Myös henkilöstökulujen seurantaa toteutet-

<sup>1</sup>3 yritystä (8%) ei asemoitu kehitysvaiheisiin joko puutteellisten tai ristiriitaisten tietojen takia.



tiin, jos henkilöstökulut muodostivat merkittävän osan kokonaiskustannuksista. Tällaisia korkeiden henkilöstökustannusten toimialoja olivat esimerkiksi palvelualalla toimivat yritykset. Osa yrityksistä laski erityisenä tunnuslukuna henkilöstökulujen suhdetta liikevaihtoon. I ja II vaiheeseen kuuluivat suurin osa tutkituista yrityksistä ja ne olivat pääsääntöisesti liikevaihdoltaan ja työntekijämääriltään suhteellisen pieniä.

*”Jatkuvassa kuukausittaisessa seurannassa tuloslaskelmat ja nämä maksuhäiriöt jos niitä on.” (Case C)*

*”Meillähän on tietenkin kateprosentit [seurannassa]. Nehän on ne kaikista eniten käytetyt ja kyllä tuota niin siis joka päivä lähes joka päivä mä kyllä sen mietin, kuinka paljon on meidän henkilöstökulut kunaki päivänä ollu verrattuna liikevaihtoon.” (Case F)*

III vaiheen yritykset seurasivat sekä taloudellista kirjanpitooperusteista menestymistään että joitakin ei rahamääräisiä mittareita liittyen asiakkaisiin, henkilöstöön tai tuotantoprosesseihin. Asiakastasolla seurattiin esimerkiksi reklamaatioita, asiakaskohtaisia katteita tai markkinaosuuden kehittymistä. Prosesseja saatettiin seurata esimerkiksi käyttöaste mittarilla. III vaiheen yritykset olivat havainneet ohjausjärjestelmien tarpeellisuuden liiketoiminnan ohjaamisessa, mutta niiden kehittäminen oli vasta käynnissä. Tässä kehitysvaiheessa olevilla yrittäjillä oli jossain tapauksissa kaupallista tai esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyvää koulutusta takana.

*”Reklamaatioita on seurattu jo pidempään, että niitä katotaan, mutta sekin on ehkä vähän turhauttavaaki, ku meillä onneks on niin pieni reklamaatio määrä, ei tartte ihan hirveesti niitten kanssa.” (Case C)*

*”Me on suhteellisen haasteellinen tilanne vielä tässä tuotannon ohjauksessa, meillä on siinä järjestelmiä hirveesti ei oo järjestelmiä, nyt tää uus tuotantopäällikkö on siihen jotain luonu, mutta meillä on tulossa tällä hetkellä tällänen [haastateltavan nimeltä mainitsema tietty] järjestelmä.” (Case S)*

*”Siinä on kans tehtäväsarkaa siinä sitten sen käyttöasteen nostamises... käyttöasteenkin seuranta sellaista hyvinkin aistinvaraista seurantaa, jotta niinniin siihen ei oo mittaria mittaria olemas todella, että sellanen työkalu vähän niinkun hakuses, että millä sais seurattua noita, jotta meiltä puuttuu sellanen toiminnanohjausjärjestelmä, jota on työstetty yhden toimittajan kanssa muutaman vuoden heikoilla tuloksilla.” (Case Q)*

IV vaiheen yrityksillä olivat kehittyneet sekä taloudenohjaus- että muutkin ohjausjärjestelmät. Järjestelmillä pystyttiin seuraamaan kustannusten kertymistä

vastualueittain kuten toimipisteittäin tai tuotekohtaisesti. Nämä yritykset kokivat ohjausjärjestelmät merkittäviksi liiketoiminnan menestymisen kannalta. IV kehitysvaiheen yrityksissä oli muun muassa tarkka ja yksityiskohtainen tavoiteasetanta. Osa näistä yrityksistä seurasi myös kilpailijoiden ja asiakkaiden toimintaa esimerkiksi tilinpäätöstietojen perusteella. Nämä yritykset olivat useimmiten suuria liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään. IV kehitysvaiheen yritykset toimivat sekä teollisuuden että palveluiden alalla.

*”Pystymme niinku hyvin pitkälle menevään analysointiin siitä, että onko joku tuotteen kautta tapahtuva tuloslaskenta, toimipistekohtanen tuloslaskenta, osastokohtanen tuloslaskenta.” (Case T)*

*”Meillä on hyvät seurantajärjestelmät, me me niinku näemme tänään eilisen päivän myynnit hyvin pitkälle ja ja pystymme niinku sitä kautta kyllä omaamaan sellasen tiedon määrän, jolla voimme johtaa yritystä sitten niinkun hyvinki tuoreitten tietojen pohjalta.” (Case T)*

*”Ollaan lähetty yhdistämään toiminnanohjausjärjestelmää... toiminnanohjausjärjestelmät on tällä hetkellä, että jokaisella liiketoimintaryhmällä on omansa ja ne on sitten [mainitsee nimetyn liiketoiminta-alueen] konsolidoitu kaikki tähän yhteen [nimetyn liiketoiminta-alueen] toiminnanohjausjärjestelmään... mut kullakin liiketoimintaryhmällä on omansa [toiminnanohjausjärjestelmä].” (Case M)*

*”Meillähän on täällä [mainitsee tietyn toimittajan] erppinä eli tuotannonohjausjärjestelmänä, mut tota asiakkuuden hallinta tavallaan siinä, miten me niinku ajatellaan sitä vaikutus kuntaa, mitä meillä on [tietyt] suunnittelijat pitkälti niin sitä hoitaa niinku toisen tavallaan CRM:n kautta.” (Case L)*

*”[Kilpailijoita] seurataan toki ihan niinku taloudellisten lukujen perusteella ihan asiakastiedon kautta totta kai ja sitten tietysti näitten omien asiakkaitten kautta, niin se jatkuva päivittäinen kanssakäyminen, mikä meillon ihan niinku puhelimitse pääasiassa, niin niin sieltä sitä viestiä kentältä tulee, mutta kuten sanottu niin tuntosarvia kentällä tarvitaan vähän lisää, siks meillä nyt myyntipäällikköäkin rekrytoidaan.” (Case U)*

Omistajanvaihdostilanteessa IV vaiheen yritykset päivittivät usein myös ostetun yrityksen ohjausjärjestelmät ajanmukaisiksi. Nämä yritykset saattoivat tarkastella myös ostetun yrityksen aikaisempia toimintatapoja ja pyrkiä käyttöönottamaan uudet toimintatavat esimerkiksi toimintamallien ja työn palkitsemisen suhteen. Näillä yrityksillä oli myös selkeä suunnitelma toisaalta konsernitason ja ostetun yksikötason tehtävistä, minkä voi todeta oheisesta lainauksesta. Konsernitason tehtävät ovat liittyneet esimerkiksi budjointiin, hallituksen raportointiin, lakipalveluihin ja rahoituksen järjestämiseen.

---

*”Konsernin hallinto vastaa niinku sitten tämmösistä yhteismitallisesta liiketoiminta seuraamisesta, sillon kun me puhutaan budjetoinnista ja ennustamisesta ja raportoinnista hallitukselle... [lostot]on ihan konsernin rahotuksia, että mehän ollaan vakavarainen tai hyvin omavaraisuusaste on korkea... yrityskauppojen rahoittamiseen liittyvät resurssit on löytynyt kyllä että omasta yhtiöstä.” (Case M)*

## 9.2 Talousohjauksen ja ohjausjärjestelmien tasot ja kehittäminen

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 83) havainnollistetaan talousseurannan ja ohjausjärjestelmien tasoa eri kehitysvaiheen yrityksissä. I ja II vaiheen yrityksillä olivat sekä talousseuranta että ohjausjärjestelmät suppealla tasolla. Näillä yrityksillä on kehittämispotentiaalia paljon, eikä sitä välttämättä tunnisteta itse omistajanvaihdosyrityksessä. III vaiheen yrityksillä oli suppeahkot ohjausjärjestelmät talouden seurannan ollessa laaja-alaisempaa. III vaiheen yritykset erosivat II vaiheen yrityksissä siinä, että ne tunnistavat esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmien tarpeellisuuden. Osalla yrityksistä olivat esimerkiksi suhteellisen laaja-alaiset tuotannonohjausjärjestelmät, mutta näiden yritysten talousseuranta saattoi olla suppeahkoa. Ne seurasivat esimerkiksi maksuvalmiutta. IV kehitysvaiheen yrityksillä olivat laaja-alaiset sekä talousseuranta- että ohjausjärjestelmät. Kehitetyn viitekehyksen mukaan voisi olettaa, ettei näillä yrityksillä olisi akuutteja kehittämistarpeita. Hieman yllättäenkin juuri nämä yritykset kuitenkin kehittivät ohjausjärjestelmiään kaikkein aktiivisimmin. IV kehitysvaiheen yritykset olivat siis tunnistaneet sekä talousseurannan että ohjausjärjestelmien mahdolliset hyödyt liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossaan ja pyrkivät kehittämään niitä aktiivisesti edelleen.

Taulukko 83. Talousseurannan ja ohjausjärjestelmien taso.

Ohjausjärjestelmät \ Talousseuranta	Suppea	Laaja
Suppea	Laaja kehittämispotentiaali / ei välttämättä tunnisteta (I & II vaiheen yritykset)  Esim. Case D, Case V, Case H	Talousseurannan kehittämisen / ongelmat kannattavuudessa (III vaiheen yritykset)  Esim. Case F, Case Q, Case J, (Case S)
Laaja	Ohjausjärjestelmien kehittämispotentiaali (III vaiheen yritykset)  Esim. Case X, Case I	Ei akuutteja kehittämistarpeita / jatkuva kehittäminen (IV vaiheen yritykset)  Esim. Case T, V, Case M
	Omistajanvaihdosvaikutus yleisimmin <hr/>	→

Taulukossa 83 on mainittu esimerkkiyrityksiä nelikentän eri soluissa. Kaikkien yritysten sijoittaminen nelikenttään on haastavaa objektiivisen mittarin puuttuessa. Aineistoanalyysin perusteella kuitenkin näyttäisi suurimman osan yrityksistä siirtyneen (tai ilmaiseen halunsa siirtyä) I ja II vaiheen yrityksistä vaiheen III yritykseksi omistajanvaihdoksen seurauksena. Osa yrityksistä pyrki kehittämään ostetun yrityksen ohjausjärjestelmän jopa IV vaiheeseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Yleisimmillään omistajanvaihdoksen seurauksena uudistettiin tuotanto- tai asiakashallintajärjestelmiään (vaiheesta I/II vaiheeseen III). Omistajanvaihdoksen seurauksena monet myös paransivat talousseurantaa ja toivat taloudellista ajattelua entistä enemmän päätöksentekoon mukaan (vaiheesta I/II vaiheeseen III).

Taulukko on tarkoitettu ensisijaisesti havainnollistamaan talousseurannan ja ohjausjärjestelmien tason vaihtelua omistajanvaihdostilanteen seurauksen johdosta eikä niinkään osoittamaan kohdeyritysten absoluuttista lukumäärää soluittain. Toisaalta matriisin avulla omistajanvaihdosta suunnittelevat yritykset voivat pohtia omistajanvaihdosyritysten järjestelmien tasoa ja mahdollisia kehityskohteita.

### 9.3 Omistajanvaihdoksen vaikutus ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen

Seuraavassa analysoidaan vielä tarkemmin Kuviossa 6 esitettyä ohjausjärjestelmien tasoja taustamuuttujien mukaan. Taustamuuttujien vaikutusta testattiin myös tilastollisesti Kruskal-Wallis-testin mukaan. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja niihin tulee suhtautua varauksella aineiston pienuuden takia. Analyysissä on mukana 21 omistajanvaihdostapausta, koska kolmessa tapauksessa ei voitu riittävällä tarkkuudella määritellä ohjausjärjestelmien kehittyneisyysastetta.

Taulukossa 84 kuvaillaan ohjausjärjestelmien tasoja kolmen eri omistajanvaihdostyyppien mukaan; sukupolvenvaihdos, liiketoiminta- ja osakekauppa. Kehittyneimmät ohjausjärjestelmät näyttäisivät olevan omistajanvaihdoksen tapahduttua liiketoiminta- tai osakekaupalla. Sitä vastoin sukupolvenvaihdostilanteissa yksikään yritys ei päässyt kehittyneimpien ohjausjärjestelmien tasolle. Ohjausjärjestelmien taso ei eronnut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi omistajanvaihdostavan mukaan.

Taulukko 84. Omistajanvaihdostavan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

Järjestelmä \ Omistajanvaihdostapa	Sukupolvenvaihdos	Liiketoiminta-kauppa	Osakekauppa	Yhteensä
Vaihe 1. Ei täsmällistä seuranta	1 (14%)	2 (40%)	1 (11%)	4 (19%)
Vaihe 2. Kirjanpitoerusteinen seuranta	3 (43%)	1 (20%)	4 (44%)	8 (38%)
Vaihe 3. Ei-rahamääräiset mittarit	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (14%)
Vaihe 4. Kehittyneet ohjausjärjestelmät	0 (0%)	2 (40%)	4 (44%)	6 (29%)
Yhteensä	7 (100%)	5 (100%)	9 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.987)				

Seuraavassa analysoidaan myös ostajatyypin vaikutusta ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen. Taulukosta 85 havaitaan se, että henkilön ollessa ostajana ohjausjärjestelmät ovat yleisimmillään vaiheessa 1 ja 2. Kehittyneimmät ohjausjärjestelmät olivat ostajan ollessa yritys. Yritysostajat edustivatkin yli 80 % vaiheen 4 ohjausjärjestelmistä, kun taas ainoastaan henkilö- ja tiimiostajat edustivat vaiheen 1 ohjausjärjestelmiä. Ohjausjärjestelmätaso näyttäisi eroavan ostajatyypin mukaan myös tilastollisesti merkitsevällä tavalla.

Taulukko 85. Ostajatyypin vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

Järjestelmä \ Ostaja	Henkilö	Yritys	Tiimi	Yhteensä
Vaihe 1. Ei täsmällistä seurantaa	2 (25%)	0 (0%)	2 (40%)	4 (19%)
Vaihe 2. Kirjanpitooperusteinen seuranta	4 (50%)	2 (25%)	2 (40%)	8 (38%)
Vaihe 3. Ei-rahamääräiset mittarit	1 (13%)	1 (13%)	1 (20%)	3 (14%)
Vaihe 4. Kehittyneet ohjausjärjestelmät	1 (13%)	5 (63%)	0 (0%)	6 (29%)
Yhteensä	8 (100%)	8 (100%)	5 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.024)				

Seuraavassa tarkastellaan toimialan vaikutusta ohjausjärjestelmien tasoon. Taulukko 86 osoittaa palvelualan yritysten ohjausjärjestelmien olevan useimmiten kahden alhaisimman kehitysvaiheen ohjausjärjestelmien luokassa myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Valmistusta harjoittavat yritykset sen sijaan jakautuivat tasaisemmin neljään eri kehitysvaiheeseen. Erot eri alojen yritysten välillä eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 86. Toimialan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

Järjestelmä \ Toimiala	Valmistusyritys	Palveluyritys	Yhteensä
Vaihe 1. Ei täsmällistä seurantaa	1 (8%)	3 (33%)	4 (19%)
Vaihe 2. Kirjanpitooperusteinen seuranta	4 (33%)	4 (44%)	8 (38%)
Vaihe 3. Ei-rahamääräiset mittarit	3 (25%)	0 (0%)	3 (14%)
Vaihe 4. Kehittyneet ohjausjärjestelmät	4 (33%)	2 (22%)	6 (29%)
Yhteensä	12 (100%)	9 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.127)			

Taulukossa 87 havainnollistetaan yritys-koon vaikutusta ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen omistajanvaihdostilanteeseen. Taulukon mukaan havaitaan suurimman osan alle 10 henkilön yritysten ohjausjärjestelmien olevan vaiheissa 1 tai 2. Suurin osa isommista yrityksistä sen sijaan ovat vaiheissa 3 ja 4. Myös tilastolliset testit näyttävät yritys-koon vaikuttavan tilastollisesti merkitsevällä tavalla ohjausjärjestelmien kehittyneisyyden tasoon omistajanvaihdostilanteissa.

Taulukko 87. Yrityskoon vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

Järjestelmä \ Yrityskoko	Alle 10	10 tai yli	Yhteensä
Vaihe 1. Ei täsmällistä seurantaa	4 (50%)	0 (0%)	4 (19%)
Vaihe 2. Kirjanpitooperusteinen seuranta	3 (38%)	5 (38%)	8 (38%)
Vaihe 3. Ei-rahamääräiset mittarit	0 (0%)	3 (23%)	3 (14%)
Vaihe 4. Kehittyneet ohjausjärjestelmät	1 (13%)	5 (38%)	6 (29%)
Yhteensä	8 (100%)	13 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.010)			

Lopuksi analysoidaan omistajanvaihdoksesta kuluneen ajan vaikutuksen ohjausjärjestelmien tasoon. Taulukko 88 osoittaa, ettei omistajanvaihdoksesta kuluneella ajalla ole vaikutusta ohjausjärjestelmän kehittyneisyyteen.

Taulukko 88. Omistajanvaihdoksesta kuluneen ajan vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

Järjestelmä \ Aika	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5-6 vuotta	Total
Vaihe 1. Ei täsmällistä seurantaa	1 (17%)	1 (11%)	2 (33%)	4 (19%)
Vaihe 2. Kirjanpitooperusteinen seuranta	2 (33%)	5 (56%)	1 (17%)	8 (38%)
Vaihe 3. Ei-rahamääräiset mittarit	1 (17%)	1 (11%)	1 (17%)	3 (14%)
Vaihe 4. Kehittyneet ohjausjärjestelmät	2 (33%)	2 (22%)	2 (33%)	6 (29%)
Yhteensä	6 (100%)	9 (100%)	6 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.935)				

Taulukossa 89 esitetään yhteenveto ohjausjärjestelmien tasoista tarkasteltuna taustamuuttujittain. Omistajanvaihdoksen jälkeisen ohjausjärjestelmien kehitysvaiheeseen selkeimmin vaikuttavat ostajatyypin ja omistajanvaihdoskohteen koko. Nämä tekijät kuvasivat myös tilastollisesti merkitsevällä tavalla Kuviossa 1 esitettyä ohjausjärjestelmien kehitysvaihetta.

Taulukko 89. Taustamuuttujien vaikutus ohjausjärjestelmien tasoon.

<i>Taustamuuttuja</i>	<i>Tilastollinen merkitsevyys</i>	<i>Huomio</i>
Vaihdostapa	Ei	Osake- ja liiketoimintakaupoissa kehittyneimmät ohjausjärjestelmät
Ostajatyypit	Kyllä	Yrityksen ostaessa kehittyneimmät ohjausjärjestelmät
Toimiala	Ei	Palvelualan yritykset heikoimmassa kehitysvaiheessa
Kohteen koko	Kyllä	Isoissa ostokohteissa kehittyneimmät ohjausjärjestelmät
Aika	Ei	Vaihdoksesta kulunut aika ei vaikuta ohjausjärjestelmien tasoon

Esitetyt tulokset ovatkin osin yhteneväisiä aikaisemman ohjausjärjestelmäkirjallisuuden kanssa. Mm. kontingenssiteorian (Chenhall 2003) mukaan yrityksen koko, toimiala ja organisaatorakenne vaikuttavat ohjausjärjestelmien sisältöön. Hieman yllättäenkin omistajanvaihdoksesta kulunut aika ei vaikuttanut ohjausjärjestelmien kehittyneisyysasteeseen.

## 9.4 Ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittyminen

Luvussa 8 käytiin läpi, miten omistajanvaihdos on vaikuttanut liiketoiminnan yleiseen kehittämiseen. Tässä keskitytään erityisesti omistajanvaihdosten yhteydessä tapahtuneeseen ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittämiseen, joka liittyy kiinteästi liiketoiminnan yleiseen kehittämiseen.

Jarvis (1994) erotti oppimisteoriaansa (1987) liittyen yksilötasolla kolme reagoitapaa erilaisissa muutostilanteissa: perinteistä kiinnipitäminen, sopeutuminen ja riskinotto. Laskentatoimen tutkimuksessa Järvenpää (2002) sovelsi teoriaa hahmottaen yksilön erilaisia mahdollisia rooleja laskentatoimen muutostilanteissa; muutosagetti, laskentatekniikan kehittäjä, valvoja ja rutiiniraportoinnin hoitaja.

Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdoksen vaikutukset ohjausjärjestelmiin ja niiden kehittämiseen voitiin jakaa empiirisen aineiston perusteella kahteen selkeään ryhmään; entisen toiminnan jatkajiin ja radikaaleihin uudistajiin. *Entisen toiminnan jatkajat* pyrkivät jatkamaan toimintaa entisten asiakkaiden ja lähes vanhojen toimintamallien tapaan. Entisen toiminnan jatkajat olivat usein sukupolvenvaihdoksen kautta omistajiksi tulleita. Tosin tälläkin omistajanvaihdostyyppillä saattoi olla ideoita toiminnan kehittelyyn esimerkiksi taloudellisen toimintalogiikan juurruttamisen suhteen. Tällöin pyrittiin korostamaan taloudellisen ajattelun merkitystä ostetun yrityksen menestymisen kannalta.



*”Jos pitäis luonnehtia edellisen toimitusjohtajan tekemisiä, niin ehkä sellanen vanhankansan yrittäminen ja sellanen tekeminen oli siel taustalla, että mä ehkä katton sitten vähän analyttisemmin ja niinku ihan numeroiden perusteella. Mullahan ei oo mitään rasitteita, että mä oisin tehny jotakin hommaa kaksikäyttövuotta, että sen takia vain pusketaan eteenpäin. Ihan niinku toi euro on tosi yksinkertanen konsultti, että se määrää mitä tehdään... jotakin [tiettyjä mainittuja] kuljetuksia on jätetty pois ja ja sitten taas vastaavasti ehkä niinku keskitytty enemmän sitten tiettyihin...*

*k: Joo, mikäs siinä oli [kun kuljetukset jätettiin pois]?*

*v: Ihan kannattavuus.” [Case I]*

*”Ruvetaan pikkasen tarkemmin näitä [tiettyjä vastuualueita] vielä taikka [se] seuranta on olemassa, mut juur viikon päästä meillä on [tiettyjen] johtajien kanssa semmonen seminaari päivä, jossa perehdytään näihin asioihin ja koitetaan vähän sitouttaa ja saada heitäkin ottaa vastuuta siinä et [talouden tilanteen kehittymisestä].” [Case N]*

Entisen toiminnan jatkajat voidaan liittää Jarvisin (1994) mukaisiin sopeutujiin tai perinteistä kiinnipitäjiin. Radikaalit uudistajat liittyvät puolestaan Jarvisin riskinottajatyyppeihin, jota Järvenpää (2002) on kutsunut tutkimuksessaan muutosagentiksi.

*Radikaaleilla uudistajilla* oli selkeät ajatukset toiminnan ja ohjausjärjestelmien uudelleenorganisoinniksi omistajanvaihdoksen jälkeiselle ajalle. Radikaalit uudistajat saattoivat esimerkiksi pyrkiä vähentämään luottotappioiden määrää lopettamalla myyntien luottottamisen asiakkaille.

*”Aiempi vetäjä niin se oli ollu pikkasen höveli tossa maksuehdoissa... maksuehto on se, että tää on meillä tosi tiukka, jos on uus asiakas, niin se on et ku puolet rahoista on tilillä, niin me ruvetaan [töihin] ja niin sitten kun taas toiset puolet rahoista tilillä, niin me ruvetaan panemaan tavara kyytiin... jos kyse on maksuehdoista, mä sanon et katotaan toi puoli uudestaan et lukeeko siinä [pankin nimi], et me ollaan niinku kylmästi se juttu, et me emme niinku rahota, et rahotus on pankin tehtävä.” [Case S]*

Radikaalit uudistajat saattoivat myös ottaa uudet palkitsemisjärjestelmät käyttöön. Tällöin tarkasteltiin esimerkiksi provisiopalkkojen perusteita. Edelleen moni radikaaliuudistaja oli tarkastellut omia toimintoja toimintojohtamisen näkökulmasta. Tällöin pohdittiin, millä tavalla toimintatavat ja -prosessit kannattaisi mahdollisesti uudelleen organisoida. Jossakin yrityksessä esimerkiksi mietittiin henkilöiden tehtäväkuvia uudestaan vastaamaan paremmin sekä henkilöiden osaamista että yrityksen tarpeita. Toimintamallin muutos saattoi johtaa esimerkiksi uusien toimitilojen rakentamiseen, asiakastilauksien uuteen kirjalliseen vastaanottotapaan

tai kannattamattomien asiakassegmenttien lopettamiseen. Toimintatavan muutos saattoi myös johtaa aliurakoitsijoiden entistä tiiviimpään käyttöön erityisesti silloin, kun oma kapasiteetti ei riittänyt vastaamaan kysyntään.

Osa radikaaleista uudistajista laittoi *uudet järjestelmät* ostettuun yritykseen. Uudet järjestelmät saattoivat liittyä esimerkiksi kassajärjestelmiin, kirjanpito-ohjelmiin tai taloushallintoon laajemminkin. Osa radikaaleista uudistajista otti tarkemmat työtuntiseurannat, varastonhallinta- ja laajemmatkin toiminnanohjausjärjestelmät käyttöön. Uudet järjestelmät liittyivät myös laatujärjestelmiin ja joissain tapauksissa jopa niiden sertifiointeihin. Järjestelmällä pyrittiin vähentämään manuaalista työtä esimerkiksi palkkakeruuseen ja työtuntien rekisteröimiseen liittyen. Toisaalta järjestelmien käytöllä pyrittiin vähentämään päällekkäistä ja turhaa työtä sekä tyydyttämään erityisesti ulkomaisten asiakkaiden tarpeet. Järjestelmiin liittyvät uudistukset siten vaihtelivat kohteiltaan, laajuudeltaan että tavoiteltavilta hyödyiltään.

*”Hankin sen ihan kunnan kassajärjestelmän, mikä mullon edelleen käytössä... sieltä saa sit kaikki ihan kaikki mahdolliset raportit, mitä ikinä kuukausittain [tarvitsee]... siinä kassajärjestelmässä on niinkun varastopuoli, missä on sit kaikki kaikki tuotteet siellä varastosaldoilla.” (Case J)*

*”Me tehtiin se päätös, jotta me otetaan niinkun et mitään kaikki asiat tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmän kautta... koska ei me meillä ei ollu niinku mitään mahdollisuutta selvittää, mistä tavara tuloo, että ku jostaki puuttu joku osa, nii ei oo mitään dokumenttia, että mistä se tavara on tullu. [Piti] vaa soitella läpitte sen jälkeen ku se löytyy, niin tehtiin järjestelmään tilaus ja tuota sitä kautta tilattiin.” (Case A)*

*”[Laatujärjestelmä] varmahän [tuli] vähän tuota asiakkaitten taholta, ei ne nyt sitä vaatinu, mutta se on ehkä sieltä rivien välistä ollu luettavissa... [laatujärjestelmä] antaa semmosta ryhtiä tähän hommaan ja tuo varmaan hyvää, siinä oli tämä [raaka-aine] seuranta tuli niinku [raaka-aine] kulutus seurantakin niinku tarkempahan, nyt sitten ku siel on ennemmin vaan ollu sellasta mututuntumalla, mutta nyt on joka [yksikkö] kirjattuna ylös, mitä poltetaan [raaka-ainetta] niin tiedetään sekin.” (Case Q)*

*”Meillon niinkun [laatujärjestelmän] uuristaminen käynnis tällä hetkellä ja on tota tarkoitus, että se saadaan sertifioitua vielä tämän kevään aikana, että laatu ja ympäristö molemmat ja se on kumminkin mä en tiedä, Suomessa sillä ei varmaan vielä oo niin suurta tota merkitystä, mutta tuntuu että aina kun tonne ulospäin viedään, niin se on ensimmäinen kysymys, että onko sertifikaatioitu laatujärjestelmä.” (Case K)*

---

Osa radikaaleista muuttajista pyrki parantamaan suunnittelua. Tällöin parannettiin kysynnän ennustettavuutta alkamalla seuraamaan entistä tarkemmin tuotteen lopputuotteen kysynnän kehittymistä. Hieman yllättäen radikaalikin uudistajat tekivät budjetin suhteellisen harvoin. Osa teki budjetin ainoastaan tavarantoimittajan niin vaatiessa. Osana tulevaisuuden suunnittelua mainittiin investointisuunnitelmat, jolloin esimerkiksi on mietitty kapasiteetin lisäämisen vaikutuksia kannattavuuden kehitykseen.

*”Ohjattiin omaa tuotantoa sillä [lopputuotteen valmistajan tuotantomäärällä], jos ne tekee täs kuus tota niin viissataa [lopputuotetta]... nii meidän pitää tehdä se viissataa [komponenttia], oli [meidän asiakkaan] tämän hetkinen tarve mikä hyvänsä, nii se auto siihen että tota niin alkas ne osapuutteen [loppumaan].” (Case A)*

*”On mietitty sitä mistä tälläsen [koneen] kustannukset synty, onko se polttoaine, onko se kakskytviis pinnaa vai kolkytviis pinnaa, onko se oma paino, paljonko hyödytähän siitä, jos pystytähän niinku kantavuuksia nostamaan ja polttoaineen kulutuksia vähentämään ja ajaako miehet enemmän vai kannattaisko niiden ajaa vähemmän niinku elikkä tota, mutta muutamia sellasia kalustojen investointeja on nyt tehty, mikkä on kyllä osottautuneet erittäin hyväksi.” (Case T)*

*”Meillä on siellä tietyt investointisuunnitelmat, joita me lähtisimme siellä toteuttamaan.” (Case T)*

Tavoitteiden asettaminen on osa suunnittelua. Yleisesti kaikilla yrityksillä oli tavoitteena taloudellinen menestyminen ja erityisesti kannattavuuden turvaaminen. Toimialoista erityisesti logistiikka-alan yritykset nostivat kannattavuuden tärkeäksi johtuen osin alan suhteellisen heikosta kannattavuustasosta. Heikommassa taloudellisessa tilanteessa olevat kiinnittivät kannattavuuden ohella huomion likviditeetin eli maksuvalmiuden säilyttämiseen. Radikaaleilla uudistajilla oli useimmiten tavoitteena toiminnan kasvattaminen yritysoston jälkeen tosin silloinkin kannattavuudesta kiinni pitäen. Kasvua haettiin pääasiassa käyttämällä olemassa olevia resursseja tehokkaammin.

*”On tullu 5 miestä tänne töihin... mä näkisin sinne [yli 15 % liikevaihdon kasvun] tasoon pitäis kuta kuinki päästä tällä miehistöllä.” (Case P)*

*”Meidän pitäis rakentaa tällä hetkellä rakentaa se mittaristo, millä tätä pystyttäs niinku tulevaan kasvuun pystys oikeesti seuraamaan.” (Case S)*

*”Kasvu on tavoitteena, et me tavoitellaan sitä sellasta [tarkkaa] euron liikevaihtoa tässä parin kolmen vuoden sisällä niinku nykyellä sanotaan nyt nykyellä konseptilla.” (Case R)*

*"Tavoitteena on nostaa kannattavuuden tasoa, että tuos näistä niin lähettäis tutkiin, että sitä pitää pystyä parantamaan." (Case N)*

*"Sinänsä kasvua ei oo tavoitteena, mutta tavoite on... että saatais sitte jossain kohtaa myyjää vähän lisää, että sais sitten sitä omaa vapaa-aikaa." (Case G)*

Radikaalit uudistajat saattoivat muuttaa myös hallinnollisia kontrollijärjestelmiä. Tällöin ostaja toi uuden johtajan ostettuun yritykseen helpottamaan uusien toimintatapojen jalkauttamista. Myös ostettuun yritykseen saatettiin perustaa uusi johtoryhmä, palkata lisää ihmisiä esimerkiksi tuomaan taloushallinnollista osaamista. Osa haastatelluista mainitsi pohtineensa omistajien ulkopuolisen jäsenen ottamista hallitukseen tuomaan näkemystenvaihtajaa eli "sparraajaa".

*"Yks meidän henkilökuntaan kuuluva, joka oli meillä yhdeksän vuotta ollu töis, niin meni sinne vastaavaksi johtajaksi ja sitä kautta koitimme niinku vielä vapauttaa niitä meille tärkeitä asioita." (Case T)*

*"Ollaan sitten perustettu johtoryhmä, mä olen palkannut sinne kaks ulkopuolista suvun ulkopuolista tuota avainhenkilöä ja sitten yhdessä heidän meillä on uus tehdaspäällikkö." (Case R)*

*"[Entinen pankinjohtaja] on sitten tullu niinku mukaan kuvioihin ja pyörittää sitten taas meillä tällasta päivittäistä niinku laskutusta, laskujen maksua ja ihan ihan sitten mitä mitä näitä niin sanottua paperipuolta nyt sitten vain tähän tuloo, niin että hän on nyt ehkä se se alan ammattilainen, joka jonka konsulttiapua käytetään ja hyödynnetään niin paljon kun mahdollista." (Case I)*

*"[Omistajanvaihdoksen jälkeen] alotti uus konsernijohtaja." (Case A)*

*"Joskus käyny mieles, et oisko siinä hyvä olla joku sellanen... ulkopuolinen jäsen hallituksessa ja ottaa se hallitus työskentelyyn tavallaan vakavasti ja mukaan tälläseen operatiiviseen suunniteluun ja se ei välttämättä olis huono, että olis joku sanoisko häntä nyt sitten sparraajaksi, yks tai kaks kaverii ulkopuolelta, niin se vois olla ihan hyvä." (Case N)*

Osana hallinnollisten kontrollijärjestelmien muutosta omistajanvaihdostilanteissa saatettiin vaihtaa yrityksen yhtiömuotoa. Yleensä yritykset muutettiin osakeyhtiöiksi, jolla haettiin selkeyttä päätöksentekoon ja toisaalta pienennettiin henkilöriskiä mahdollisessa talouden ongelmatilanteissa.

---

*”Ajatuksena siinä oli silloisen yhtiömuodon vaihtamisen lisäksi että niitten [osakkeiden] ostaminen [tai] periminen sukupolvenvaihdokset rahalla tehtynä... käytännön mahrottomia ja tietysti riski avoimena yhtiönä oli aika suuri... [tilanne on] hyvä niin kauan kun menee hyvin mutta jos jos.” (Case Q)*

*”Itte jotenki näin, että se osakeyhtiö on niinku huomattavasti järkevämpi ku [toinen yhtiömuoto].” (Case I)*

Edellä esitellyn perusteella voidaan analysoida tarkemmin ohjausjärjestelmien kehittymistä. Tarkastelussa käytetään hyväksi Malmin ja Brownin (2008) teoreettista viitekehystä johdon ohjausjärjestelmiin liittyen. Kuvion 7 perusteella voidaan omistajanvaihdoksen vaikuttaneen useissa ostetuissa yrityksissä useisiin ohjausjärjestelmien komponentteihin. Yleisesti voitaneen sanoa muutosten olleen merkittävimpiä isojen yritysten ostaessa tai, mikäli ostaja on omannut kokemusta aikaisemmista omistajanvaihdoksista. Toimialakohtaiset erot eivät näyttäisi selittävän ohjausjärjestelmien muutosvoimakkuutta. Muutoksia tapahtui sekä teollisuuden että palvelualan yrityksissä.

Tarkemman analyysin mukaan omistajan vaihdostapa saattaa vaikuttaa ohjausjärjestelmien muutokseen. Sukupolvenvaihdoksissa muutokset ohjausjärjestelmiin olivat ehkä hieman maltillisempia verrattuna ulkopuolisiin yritysostoihin. Yhtenä syynä voi olla se, että uusi omistaja on saanut toteuttaa kehittämissuunnitelmiaan jo entisenkin omistajan aikana. Omistajavaihdostyyppin vaikutuksia ohjausjärjestelmien muutoksiin voisi olla mielenkiintoista tutkia enemmän tulevaisuudessa erityisesti tilastollisin menetelmin.

<b>Kulttuurikontrolli</b> Taloudellisen ajattelun tuominen
<b>Järjestelmäpohjaiset kontrollit</b>
<b>Suunnittelukontrolli</b> Pitkän tähtäimen suunnitelmat; investointisuunnitelmat Ennustejärjestelmien parantaminen (loppuasiakkaan kysynnän seuraaminen) Taloudellinen menestyminen (I Kannattavuus II Kasvu)
<b>Kyberneettiset kontrollit</b> Vastuualuekohtainen seuranta Ei-rahamääräiset mittarit (esim. kapasiteetti/toiminta-aste, tuottavuus: lv/hlö) Tuotannonohjausjärjestelmät (esim. varastohallinta) Laatujärjestelmät Työtuntiseuranta
<b>Palkitsemiskontrollit</b> Uudet palkitsemismallit (esim. provisiopalkkaus)
<b>Hallinnolliset kontrollit (administrative)</b> Uusi vastuuhenkilö vetämään ostettua yritystä Johtoryhmän perustaminen Hallituksen ulkopuolisen osaamisen lisääminen ”sparraaja” Yhtiömuodon muutos Työntekijäkohtainen tehtävöohjaus; kuka tekee mitäkin?

Kuvio 7. Omistajanvaihdoksen vaikutus ohjausjärjestelmäkokonaisuuteen.

Oheisessa taulukossa (Taulukko 90) tarkastellaan vielä tarkemmin eroja perinteiden jatkajan ja radikaalin uudistajan välillä. Monissa tapauksissa nämä kaksi ovat ääripäitä, jolloin useimmat kohdeyrityksistä sijoittuivat ääripäiden välimaastoon. Taulukon alalaidassa tarkastellaan myös ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisiä perinteiden jatkajille ja radikaaleille uudistajille. Nämä ominaisuudet ovat kuitenkin yksinkertaistuksia, jolloin esimerkiksi radikaaleissa uudistajissakin voi olla pieniä ja sukupolvenvaihdoksen kautta toteutettuja omistajanvaihdoksia.

Taulukko 90. Perinteiden jatkaja ja radikaaliuudistaja ohjausjärjestelmäkokonaisuuden kehittämisessä.

	<i>Perinteiden jatkaja</i>	<i>Radikaaliuudistaja</i>
<i>Muutokset</i>		
Toimintamalli	Nykyinen toimintamalli	Uudet toimintamallit
Järjestelmät	Nykyiset järjestelmät	Uudet järjestelmät
Asiakkaat	Nykyiset pääasiakkaat	Uusia pääasiakkaita
Tulevaisuuden suunnitelmat	Jatketaan vanhaan malliin	Suuri visio toiminnan muuttamisesta
<i>Mahdollisia syitä eroille;</i>		
Omistajanvaihdostyyppi	Sukupolvenvaihdos	Uudet/tuntemattomat omistajat
Koko	Vähän henkilöstöä / liikevaihtoa	Suuri henkilöstö / liikevaihto
Yrittäjähistoria	Uusi yrittäjä (/ ennen toisen palkollinen)	Ammattiyritysostoja/useita aikaisempia yrityksiä ehkä eri toimialalta

Sekä Kuviota 7 ja Taulukkoa 90 voidaan käyttää ohjausjärjestelmäkokonaisuuden arviointiin ja kehittämiseen tulevilla omistajanvaihdostilanteissa.

## 9.5 Menestyminen

Omistajanvaihdoksen seurauksia taloudelliseen menestymiseen ei voida yksioikaisesti arvioida, sillä taloudelliseen menestymiseen vaikuttavat monet muutkin seikat omistajanvaihdoksen lisäksi. Esimerkkinä voidaan mainita maailmanlaajuinen talouskriisi vuonna 2008, jonka seuraukset tulivat esille useissa haastatteluissa. Toinen haaste liittyy omistajanvaihdoksesta kuluneeseen aikaan: hiljattain tapahtuneet omistajanvaihdokset vaikuttanevat vähemmän kuin aikaisemmin tapahtuneet

menestymiseen. Aikaisemman analyysin mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, ettei omistajanvaihdoksesta kuluneella ajalla ollut vaikutusta ohjausjärjestelmien kehitystasasteeseen.

Osa yrityksistä oli kasvanut suhteellisen reippaastikin, mutta silti kasvu ei vastannut niiden tavoitteita. Osa tutkituista kyseenalaisti liikevaihdon kasvumittarina. Erityisesti palvelualoilla liikevaihtoon voi vaikuttaa se liittyykö sovittuun kauppaan itse työn lisäksi tuotteen toimittaminen. Liikevaihto on luonnollisesti suurempi tilanteessa, jolloin yritys laskuttaa sekä työn että tuotteen.

*”Jos myyntiä niinkun aattelee, nii ne nyt et ei todellakaan vieläkään olla siellä missä missä ne tavoitteet on, että että tota onhan täs täs vielä tekemistä.” (Case J)*

Osa yrityksistä oli onnistunut parantamaan kannattavuuttaan. Näillä yrityksillä yhtenä keskeisenä tekijänä oli taloudellisen ajattelun vahvempi esille tuominen käytännön päätöksenteossa. Osa näistä yrityksistä oli myös tarkkaan miettinyt toimintatapojaan esimerkiksi asiakaspalveluun liittyen (esim. Case I).

Osalle yrityksistä omistajavaihdos on parantanut tuottavuutta kuten liikevaihdon suhdetta henkilöstöön. Osa syynä tuottavuuden nostolle on ollut toimintatapojen muutos, jolla on saatu nostettua esimerkiksi asiakaspalvelun tasoa.

*”Noustii semmosesta kuudenkymmenen prosentin toimitusvarmuudesta tota yheksäänkymmeneenviiteen ja reklamaatioiden määrä putos aika reippaasti, et se tota se toiminnan laatu saatiin tai tuotteitten laatu ja toiminnan laatu tuota niin kuntoon, että plus sitte tota nyt ku muistais ne luvut ne oli hurjia, ne että paljonko, vaikka näytti että kaikki tekee kovasti töitä, nii me nostettiin tota niin, emmää muista enää, melkee kaksinkertaistettii liikevaihto per mies.” (Case A)*

## 9.6 Johtopäätökset

Empiirisestä aineistosta löytyi neljä eri kehittyneisyysvaihetta ohjausjärjestelmille omistajanvaihdoksen jälkeen. Ensimmäisen vaiheen yrityksillä ei ollut käytössään täsmällistä seurantaa, kun taas neljännen vaiheen yrityksillä oli hyvin kehittyneet ohjausjärjestelmät erilaisine talouteen ja tuotantoon liittyvine ohjausjärjestelmineen. Suurimmalla osalla yrityksistä oli kirjanpitooperusteinen seuranta, jolloin tarkkailtaan esimerkiksi henkilöstökulujen kehitystä tai kassan riittävyttä. Ohjausjärjestelmien kehitysvaiheeseen selkeimmin vaikuttivat ostajatyypit ja omistajanvaihdoskohteen koko. Yrityksen toimiessa ostajana ohjausjärjestelmät olivat kehittyneimmällä tasolla. Pienten ostokohteiden kohdalla ohjausjärjestelmät olivat kehittymättömmät.

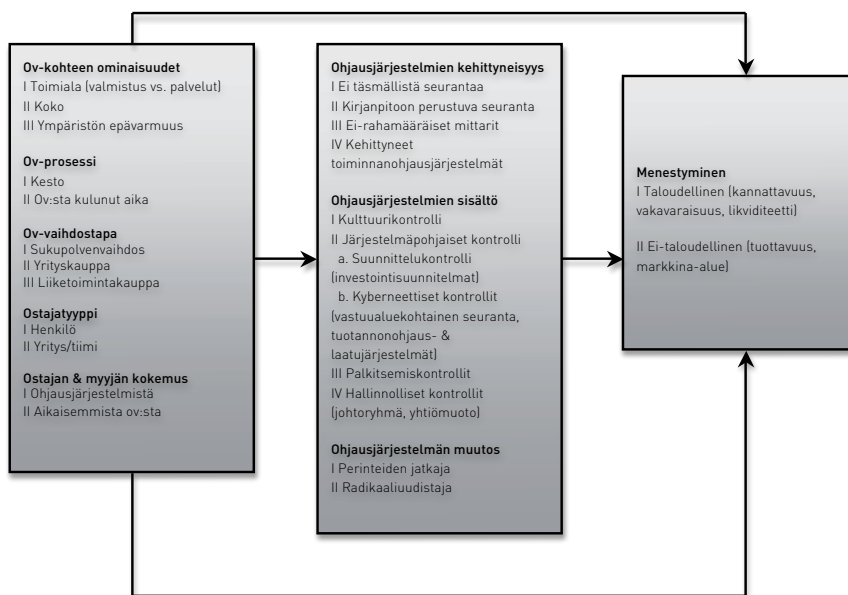
Hieman yllättäenkin omistajanvaihdoksesta kuluneella ajalla ei ollut vaikutusta ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen. Voisi kuvitella omistajan vaihdoksesta kuluneen ajan mahdollistavan muutosten paremman läpiviemisen, joka puolestaan nostaisi ohjausjärjestelmien kehitystasetta.

Riippumatta ohjausjärjestelmien tasosta, olennaista olisi kuitenkin, että yritykset kykenisivät määrittelemään omien ohjausjärjestelmiensä tavoitetason ja mahdolliset kehityskohteet omistajanvaihdostilanteissa. Ohjausjärjestelmien kehittämisen tulisi siis olla selvästi nykyistä tietoisempaa toimintaa. Ohjausjärjestelmien kehityskohteiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi soveltamaamme Malmin ja Brownin viitekehystä. Tulokset osoittavat osalla yrityksistä olevan hyvin selkeät suunnitelmat ja tavoitteet ohjausjärjestelmien kehittämisessä. Näin ollen löydettiin kaksi äärityyppiä ohjausjärjestelmien kehittämisessä omistajanvaihdostilanteissa; perinteiden jatkaja ja radikaaliuudistaja. Perinteiden jatkajat olivat tyytyväisiä nykyisiin toimintamalleihin, tuotteisiin ja asiakkaisiin, kun taas radikaaleilla uudistajilla oli selkeä visio toiminnan muuttamisesta, mahdollisine uusine toimintamalleineen, asiakkaineen ja tuotteineen.

Luvussa tarkasteltiin myös omistajanvaihdoksen vaikutusta yritysten menestymiseen. Osa yrityksistä oli pystynyt kasvattamaan liikevaihtoa, parantamaan kannattavuutta ja tuottavuutta omistajanvaihdoksen. Näiden tekijöiden taustalla saattoi vaikuttaa taloudellisen ajattelun lisääntyminen ja toimintatapojen muutos. Menestymisen ja omistajanvaihdoksen välisen yhteyden tutkiminen on kuitenkin haasteellista käyttämiemme laadullisten menetelmin avulla. Jatkotutkimuksissa olisikin mielenkiintoista tarkastella tilastollisin menetelmin, kuinka omistajanvaihdos vaikuttaa sekä taloudelliseen että ei-taloudelliseen menestymiseen.

---





Kuvio 8. Viitekehys omistajanvaihdoksen (ov) vaikutuksista ohjausjärjestelmiin ja menestymiseen.

Kuviossa 8 esitetään johtopäätöksenä viitekehys omistajanvaihdoksen vaikutuksista yritysten ohjausjärjestelmiin ja menestymiseen. Kuvioissa havainnollistetaan, kuinka omistajanvaihdokseen liittyvät tekijät (ominaisuudet, prosessi, vaihostapa, ostajatyypit ja kokemus) vaikuttavat ohjausjärjestelmiin (kehittyneisyysasteeseen, sisältöön ja muutokseen) ja lopulta omistajanvaihdoksen kohteena olevan yrityksen sekä taloudelliseen että ei-taloudelliseen menestymiseen. Viitekehyksessä myös havainnollistetaan omistajanvaihdoksen vaikuttavan mahdollisesti myös suoraan yritysten menestymiseen. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisikin mielenkiintoista testata tilastollisin menetelmin artikkelissa kuvailtua viitekehystä.

# 10 CASE-YRITYSTEN TALOUDELLINEN ANALYYSI JA VERTAILU TOIMIALAAN

## 10.1 Omistajavaihdoksen merkitys tutkimusten mukaan

Yrityskauppoja koskevaa tieteellistä tutkimusta on tehty runsaasti liittyen niiden syihin, määrään, rakenteeseen, prosessiin ja onnistumiseen eri osapuolten näkökulmasta (ks. Ali-Yrkkö 2002). Tässä käsitellään vain niitä tutkimuksia, joissa arvioidaan ostettujen yritysten taloudellista tilannetta ennen yrityskauppaa tai sen jälkeen. Tutkimuksia, jotka koskevat julkisesti noteerattuja yrityksiä ja yrityskauppojen mahdollisesti tuottamia epänormaaleja (osakkeen kurssimuutoksiin perustuvia) tuottoja (CAAR), ei käsitellä tarkemmin tässä yhteydessä (ks. Agrawal & Jaffe 2003a; 2003b). Monissa tutkimuksissa yrityskaupat on jaettu ystävällis- ja vihamielisiin kauppoihin. Lähtökohtana on usein ns. tehottomuushypoteesi, jonka mukaan (etenkin vihamielinen) yrityskauppa (takeover) johtuu tehottomasta yritysjohdosta ja siitä seuranneesta heikosta taloudellisesta tilanteesta. Yrityskaupan tavoitteena on silloin parantaa ostokohteen tilannetta ja nostaa samalla sen arvoa. Tässä yhteydessä keskitytään pääasiassa niihin tutkimuksiin, joissa yritysten taloudellista tilannetta on arvioitu tilinpäätöstietojen perusteella (ks. Chatterjee ja Meeks 1996).

Monet varhaiset tutkimukset tukevat tehottomuushypoteesia ostokohteiden heikosta taloudellisesta tilanteesta. Shrieves ja Stevens (1979) osoittivat, että heidän otoksessaan 15 % ostokohteista oli tilinpäätöstietoihin (ja osin markkina-arvoon) perustuvan erottelumallin (Altmanin, 1968 Z-mallin) perusteella lähellä konkurssia kun vastaava osuus koko yritysjoukossa oli vain alle 5 %. Morck, Shleifer ja Vishny (1988) havaitsivat, että vihamielisissä yrityskaupoissa tehottomuushypoteesi näyttää pitävän jossakin määrin paikkansa kun taas ystävällismielisissä kaupoissa se ei pidä. Martin ja McConnell (1991) taas eivät havainneet mitään merkitsevää eroa ystävällis- ja vihamielisen kaupan kohteissa. Agrawal ja Jaffe (2003b) havaitsivat, ettei yrityskauppojen ostokohteiden taloudellisessa tehokkuudessa ole eroa muihin yrityksiin nähden. Laajassa tutkimuksessa vihamielisissäkin yrityskaupoissa tehottomuushypoteesille löytyi vain vähän tukea. Tässäkin tapauksessa heikon taloudellisen tilanteen ja yrityskaupan ajankohdan välillä oli useiden vuosien viive. Agrawal ja Jaffe tulkitsevat tulokset niin, ettei ostokohteen heikko taloudellinen tilanne ei ole hallitseva syy yrityskaupalle.

Claytonin ja Fieldsin (1991) tulosten mukaan ostokohteet ovat vertailuyrityksiä pienempiä, vähemmän velkaisia, kannattavat paremmin ja maksavat vähemmän osinkoja kuin vertailuyritykset. Tsagkanos, Georgopoulos ja Siriopoulos (2006) osoittivat,

---

että ostokohteet ovat vanhempia, suurempia ja työvoiman tuottavuudelta parempia kuin vertailuyritykset. Ne myös kannattivat paremmin kuin vertailuyritykset. Pervan, Pervan and Kljaic (2010) taas osoittivat, että ostokohteet eroavat muista yrityksistä isomman koon ja paremman pääoman kiertonopeuden, mutta heikomman kannattavuuden sekä joskus myös heikomman maksuvalmiuden ja pienemmän velkaisuuden perusteella. Camerlynck, Ooghe ja De Langhe (2003) saivat tulokseksi, että ostokohteet kannattivat keskimääräistä paremmin, niiden maksuvalmius (current ratio) ylitti toimialan mediaanin, ne olivat keskimääräistä vähemmän velkaisia ja niiden konkurssiriski pienempi kuin toimialalla keskimäärin. *Tulokset ostokohteiden taloudellisesta tilanteesta ovat siten ristiriitaisia ja riippuvat tutkimusajankohdasta ja otoksesta.*

*Yrityskaupan ostajayrityksen taloudellisen tilanteen on havaittu usein heikkenevän kaupan jälkeen.* McDougall ja Round (1986) osoittivat, että ostajayritykset kannattivat kaupan jälkeen heikommin kuin ennen kauppaa ja heikommin kuin vastinparinsa, jotka eivät ole tehneet yrityskauppaa. De Langhe ja Ooghe (2001) tutkivat ostajayritysten taloudellista tilannetta yrityskaupan jälkeen toimialasuhteutettujen tunnuslukujen avulla. Tutkimuksessa verrattiin ostajayritysten suhdelukuja sen ja ostokohteen painotettuun suhdelukuun ennen yrityskauppaa. Tulosten mukaan ostajayritysten suoriteperusteinen kannattavuus laski merkittävästi kaupan jälkeen, mutta kassavirtainen (kannattavuuden) suhdeluku parani. Niiden vakavaraisuuden tunnusluvut paranivat heti kaupan jälkeen, mutta laskivat myöhemmin huomattavasti. Maksuvalmiuden tunnusluvut heikkenivät jonkin verran heti kaupan jälkeen ja myöhemmin vielä merkittävämmän. Tulokset osoittivat myös, että työntekijöiden määrä ostajayrityksessä laski verrattuna ostajayrityksen ja ostokohteen yhteiseen työntekijämäärään ennen yrityskauppaa. Yrityskaupan jälkeen ostajayritysten lyhyen tähtäyksen konkurssiriskissä ei tapahtunut mainittavaa muutosta, mutta pitkän tähtäyksen riski kasvoi.

## 10.2 Taloudellisen analyysin periaate

Tässä analyysissä arvioidaan omistajavaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajavaihdosta, sen aikana ja myös sen jälkeen, mikäli tietoja on käytettävissä. Monet omistajavaihdokset ovat tapahtuneet niin myöhään, ettei seurantatietoja vielä ole käytettävissä. Yritysten taloudellista tilannetta arvioidaan virallisten tilinpäätöstietojen perusteella, joita verrataan toimialan keskimääräisiin tietoihin. Tilinpäätöstiedot on saatu Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämästä Voitto+ -tietokannasta (versio 2011/1). Taloudellisessa analyysissä arvioidaan omistajavaihdoksen kokeneiden yritysten kokoa, kasvua, kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta.

Yrityksen kokoa mitataan analyysissä henkilökunnan määrällä, taseen loppusummalla ja liikevaihdolla. Koon mittareiden aikasarjan (kehityksen) avulla voidaan arvioida yritysten kasvua, mutta sitä mitataan myös suoraan liikevaihdon muutosprosentilla. Kahden koon mittarin, liikevaihdon ja henkilökunnan määrän suhteen perusteella voidaan myös karkeasti arvioida, millä tavalla kasvu on vaikuttanut työvoiman tuottavuuteen. Yrityksen kannattavuutta mitataan absoluuttisesti tilikauden tuloksella ja kertyneillä voittovaroilla sekä suhteellisesti liikevoittoprosentilla ja sijoitetun pääoman tuottosuhteella. Tilikauden tulos osoittaa, miten paljon yritys on tuottanut tuloslaskelman kaikkien vähennyserien jälkeen sellaista voittoa, joka lisätään taseen omaan pääomaan. Kertyneet voittovarot osoittavat, miten yritys on kerryttänyt tulosta pitkällä tähtäyksellä. Liikevoittoprosentti mittaa yrityksen liiketoiminnan tuottamaa katetta. Sijoitetun pääoman tuottosuhte osoittaa, kuinka paljon yritys tuottaa tulosta siihen sijoitetulle pääomalle ennen korkojen ja verojen vähentämistä. Se on eniten käytetty kannattavuuden tunnusluku.

Yrityksen vakavaraisuutta mitataan analyysissä omavaraisuusasteella, joka osoittaa taseesta laskettuna yrityksen omien varojen osuuden taseen koko pääomasta. Yritysten riskisyyden ja erityisesti rahoitusriskin mittaamisessa omavaraisuusaste on yleensä tärkein tunnusluku. Maksuvalmiutta mitataan tunnusluvulla quick ratio, joka suhteuttaa yrityksen rahoitusomaisuuden lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Quick ratio on suosituin perinteisen (staattisen) maksuvalmiuden tunnusluku, joka osoittaa, onko yritys varautunut riittävästi lyhytaikaisen vieraan pääoman maksuvelvoitteisiin. Tunnuslukuja käytetään siinä muodossa kuin ne esiintyvät tietokannassa. Tunnuslukujen täsmälliset laskentakaaavat ja tulkinnat löytyvät Suomen Asiakastieto Oy:n internetsivulta ([https://www.asiakastieto.fi/help/fi/ohje\\_tunnusluvut.htm](https://www.asiakastieto.fi/help/fi/ohje_tunnusluvut.htm)).

Toimialavertailussa yrityksen tunnuslukuja verrataan toimialan mediaanilukuihin, mikäli ne ovat vertailussa käytettävissä. Henkilökunnan määrästä on käytettävissä ainoastaan keskiarvotieto. Koska yritysten kokojakauma on erittäin vino, ylittää henkilökunnan määrän keskiarvo yleensä moninkertaisesti sen mediaanin. Tämä pitää ottaa huomioon yrityksen suhteellisen koon arvioinnissa. Jos yrityksen henkilökunnan määrä vastaa toimialan keskiarvoa, ylittää sen liikevaihto tavallisesti moninkertaisesti toimialan mediaanin. Yrityksen ja toimialan tunnuslukujen arvioinnissa sovelletaan karkeaa asteikkoa. Kannattavuus arvioidaan kriittiseksi, jos pääoman tuottosuhte on alle 5 %. Jos vielä tilikauden tulos on negatiivinen, on yrityksen toiminta kokonaisuudessaan tappiollista. Vakavaraisuuden kriittinen raja saavutetaan kun omavaraisuusaste on alle 15 %. Tällä tasolla yrityksen omat varat eivät enää riitä kattamaan huomattavia tappioita, jolloin riski oman pääoman menettämisestä on suuri. Maksuvalmiuden kriittinen raja saavutetaan kun quick ratio putoaa tasolle 0.5, jolloin rahoitusomaisuus kattaa enää 50 % lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Yrityksellä ei siinä tilanteessa ole riittävästi puskuria lyhytaikaisia rahoitustarpeita varten, jolloin riski maksuhäiriöille kasvaa. Jos yrityksen tunnusluvut putoavat kriittiselle rajalle, liittyy niiden toimintaan selvä taloudellinen riski.

---

## 10.3 Yhteenveto casejen taloudellisista analyyseista

Tässä analyysissä on arvioitu 22 omistajavaihdoksen kokoneen yrityksen taloudellista tilannetta ennen omistajavaihdosta, sen aikana ja mahdollisuuksien mukaan myös sen jälkeen. Sen lisäksi analyysissä arvioitiin myös toimialan taloudellista kehitystä ja suhteutettiin siihen yrityksen kehitys. Tilinpäätösanalyysin tulosten perusteella voidaan tehdä kaksi yleistä havaintoa. Ensimmäinen havainto on se, että toimialasta riippumatta yritysten toimintaympäristö kehittyi ajanjaksolla 2006–2010 samalla tavalla. Kaikilla toimialoilla keskimääräisen yrityksen liikevaihdon kasvu pysähtyi tai kääntyi negatiiviseksi. Toimialojen kannattavuus heikkeni jatkuvasti ja laski välttäväksi tai jopa kriittiselle tasolle, voiton ja tappion rajalle asti. Tästä huolimatta toimialojen vakavaraisuus kehittyi samalla ajanjaksolla suotuisasti. Toimialojen keskimääräiset yritykset eivät olleet tappiollisia, jolloin taseen oma pääoma ei laskenut, vaan päinvastoin kasvoi. Tällä tavalla toimialojen vakavaraisuus säilyi tyydyttävänä tai hyvänä. Sen lisäksi kannattavuuden huomattavakaan heikkeneminen ei vaikuttanut toimialojen maksuvalmiuteen, vaan se säilyi välttävänä tai tyydyttävänä. Yritysten omistajanvaihdokset ovat siten osuneet ajankohtaan, jota kuvaa toimialan kasvun pysähtyminen ja kannattavuuden heikkeneminen, mutta vakaa vakavaraisuus ja maksuvalmius.

Toinen yleinen havainto on se, että kohteena olleiden yritysten erot taloudellisessa tilanteessa ennen omistajanvaihdosta ja sen jälkeen olivat merkittävät. Tilanne kasvun, kannattavuuden, vakavaraisuuden tai maksuvalmiuden suhteen oli ennen omistajanvaihdosta osalla yrityksistä erittäin hyvä tai toisena ääripäänä osalla taas kriittinen. Eroja syntyi myös taloudellisen tilanteen kehittymisessä omistajanvaihdoksen jälkeen. Useimmilla yrityksillä kasvu ja kannattavuus heikkenivät, mutta erot erityisesti vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittymisessä olivat huomattavat. Kasvun ja kannattavuuden negatiivinen kehitys selittyy osaksi toimintaympäristön (toimialan) kehityksellä. Se ei sen sijaan selitä vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittymistä, joka oli osalla yrityksistä negatiivinen ja osalla positiivinen. Tämä yleinen havainto osoittaa, että yritysten taloudelliset syyt omistajanvaihdoksille saattoivat analyysin perusteella olla erilaiset. Eräissä tapauksissa yrityksen kriittinen taloudellinen tilanne voi olla synnä omistajanvaihdokseen kun taas toisissa tapauksissa yritys oli saatettu erinomaiseen kuntoon ennen vaihdosta. Tulosten mukaan taloudellisella tilanteella ennen omistajanvaihdosta ei ole selvää yhteyttä tilanteeseen vaihdoksen jälkeen, sillä muutos tilanteessa voi olla suotuisa tai epäsuotuisa siitä riippumatta.

Taulukossa 91 on esitetty karkea yhteenveto yritysten taloudellisesta tilanteesta ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. Yli kolmasosa yrityksistä kärsi kriittisen hitaasta (negatiivisesta) kasvusta ennen vaihdosta. Tilanne ei parantunut vaihdoksen jälkeen, sillä silloin yli 50 % yrityksiä oli vastaavassa tilanteessa. Kannattavuuden suhteen yritykset olivat ennen vaihdosta jakaantuneet suhteellisen tasaisesti eri kannattavuusluokkiin ja vain joka viidennellä kannattavuus oli kriittinen. Tilanne muuttui merkittävästi omistajanvaihdoksessa, sillä sen jälkeen kriittisessä tilanteessa oli jo yli puolet yrityksistä. Kasvun ja kannattavuuden heikkeneminen ei johdu pelkästään vaihdoksesta, sillä vastaavat muutokset tapahtuivat myös toimialoilla suhdanteiden vaikutuksesta. Ennen omistajanvaihdosta noin 20 % yrityksistä kärsi erittäin heikosta vakavaraisuudesta. Tämä osuus nousi vaihdoksen jälkeen kolmasosaan. Kriittisestä maksuvalmiudesta kärsi ennen vaihdosta 30 % yrityksistä, mutta sen jälkeen osuus nousi kolmasosaan. Muutokset vakavaraisuudessa ja maksuvalmiudessa eivät ole yhtä merkittäviä kuin kasvussa ja kannattavuudessa.

Taulukossa 92 on esitetty siirtymämatriisien avulla yhteenveto yritysten taloudellisen tilanteen muuttumisesta. Niiden avulla saa käsityksen siitä, millä tavalla yritysten taloudellinen tilanne on muuttunut omistajanvaihdoksen jälkeen. Matriisi osoittaa, mihin taloudellisen tilanteen luokkiin ennen omistajanvaihdosta eri luokissa olleet yritykset ovat siirtyneet. Yritysten lukumäärä siirtymämatriiseissa on suhteellisen pieni, koska kaikista yrityksistä ei ole tilinpäätöstietoja käytettävissä ennen omistajanvaihdosta tai sen jälkeen. Sellaista yritystä, jonka tilinpäätöstiedot puuttuvat, ei ole mahdollista sisällyttää siirtymämatriisiin. Seuraavassa yhteenvedossa matriisien sisältöä tulkitaan lyhyesti muutaman keskeisen havainnon perusteella.

Kasvun suhteen siirtyminen omistajanvaihdoksen jälkeen muualle kuin kriittisen kasvun luokkaan on vähäistä (Taulukko 92A). Nekin kolme yritystä (100 %), joiden kasvu oli erittäin hyvä ennen omistajanvaihdosta, siirtyivät siihen luokkaan. Kannattavuuden kehityksessä tilanne ei ole yhtä huono (Taulukko 92B). Niistä neljästä yrityksestä, joiden kannattavuus oli erittäin hyvä ennen vaihdosta, kolmen (75 %) kannattavuus heikkeni kriittiseksi vaihdoksen jälkeen, mutta yksi (25 %) kykeni pitämään sen tyydyttävänä. Viidellä yrityksellä oli ennen vaihdosta hyvä vakavaraisuus, mutta vain yksi (20 %) kykeni pitämään sen vaihdoksen jälkeen hyvänä kun taas kahden yrityksen (40 %) vakavaraisuus heikkeni kriittiseksi ja yhden (20 %) välttäväksi (Taulukko 92C). Yritysten joukossa on myös yksi yritys (100 %), jonka erittäin hyvä vakavaraisuus putosi vaihdoksen jälkeen välttäväksi. Maksuvalmiuden muutoksia luonnehtii se, että niistä kuudesta yrityksestä, joiden maksuvalmius ennen vaihdosta oli välttävä, pystyi sen pitämään välttävänä neljä (66.7 %) yritystä yhden (16.7 %) nostaessa sen tyydyttäväksi ja yhden (16.7 %) peräti erittäin hyväksi (Taulukko 92D).

---

Taulukko 91. Yritysten taloudellinen tilanne (%) ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen.

Taloudellinen tilanne:	Yritysten prosentuaalinen jakautuminen tilaneluokkiin:							
	Kasvu:		Kannattavuus:		Vakavaraisuus:		Maksuvalmius:	
	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen
Kriittinen	36.8	53.3	20.0	53.3	20.0	33.3	30.0	33.3
Välttävä	21.1	33.3	30.0	20.0	15.0	26.7	30.0	40.0
Tyydyttävä	15.8	0.0	10.0	13.3	20.0	20.0	20.0	6.7
Hyvä	10.5	6.7	20.0	13.3	30.0	6.7	10.0	13.3
Erittäin hyvä	15.8	6.7	20.0	0.0	15.0	13.3	10.0	6.7
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Yrityksiä</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>15</b>

Taulukko 92. Yritysten taloudellisen tilanteen muuttuminen omistajanvaihdoksessa.

<b>A. Kasvun siirtymämatriisi</b>						
	<b>Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen:</b>					
<b>Tilanne ennen vaihdosta:</b>	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	33,3	33,3	0,0	0,0	33,3	<b>3</b>
Välttävä	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	<b>3</b>
Tyydyttävä	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>1</b>
Hyvä	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	<b>2</b>
Erittäin hyvä	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>3</b>
Yhteensä	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>B. Kannattavuuden siirtymämatriisi</b>						
	<b>Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen:</b>					
<b>Tilanne ennen vaihdosta:</b>	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	<b>1</b>
Välttävä	50,0	25,0	0,0	25,0	0,0	<b>4</b>
Tyydyttävä	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	<b>1</b>
Hyvä	33,3	0,0	33,3	33,3	0,0	<b>3</b>
Erittäin hyvä	75,0	0,0	25,0	0,0	0,0	<b>4</b>
Yhteensä	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>C. Vakavaraisuuden siirtymämatriisi</b>						
	<b>Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen:</b>					
<b>Tilanne ennen vaihdosta:</b>	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	33,3	0,0	66,7	0,0	0,0	<b>3</b>
Välttävä	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	<b>3</b>
Tyydyttävä	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	<b>1</b>
Hyvä	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0	<b>5</b>
Erittäin hyvä	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	<b>1</b>
Yhteensä	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>D. Maksuvalmiuden siirtymämatriisi</b>						
	<b>Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen:</b>					
<b>Tilanne ennen vaihdosta:</b>	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	<b>3</b>
Välttävä	0,0	66,7	16,7	0,0	16,7	<b>6</b>
Tyydyttävä	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	<b>2</b>
Hyvä	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	<b>2</b>
Erittäin hyvä						<b>0</b>
Yhteensä	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>



# 11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Lisäksi alatavoitteina oli selvittää,

- millainen profiili myyjä-yrityksellä sekä –yrittäjällä on
- millainen profiili ostaja-yrityksellä sekä –yrittäjällä on
- miten omistajanvaihdosprosessi toteutettiin teknisesti
- miten omistajanvaihdoksen kokeneet yritykset ovat hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijapalveluja
- miten kehittyneitä omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten ohjausjärjestelmät ovat ja miten ohjausjärjestelmiä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen sekä
- arvioida omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajanvaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen.

Edellä mainittuja asioita tarkasteltiin tutkimuksessa seuraavien taustamuuttujien valossa: omistajanvaihdostapa, ostajan tyyppi, toimiala, ostokohteen koko sekä joiltain osin myös omistajanvaihdosajankohdan mukaan. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena. Seurattavien casejen omistajanvaihdokset olivat tapahtuneet 2006–2010 välisenä ajanjaksona, jolloin ensimmäisellä seurantakerralla talvella / keväällä 2011 vaihdoksista oli ehtinyt kulua aikaa 0,5–5 vuotta. On tärkeä huomioida, että osalla seurattavista casesta oli ehtinyt kulua vain puolisen vuotta aikaa omistajanvaihdoksesta, jolloin kovin suuria kehittämistoimenpiteitä ja liiketoiminnan uudistamisesta ei välttämättä oltu ehditty toteuttaa. Tutkimushetkellä huomioitiin yrityksen kehittyminen retrospektiivisesti omistajanvaihdoshetkestä lähtien, mutta sekä ostajan että myyjän tilannetta käytiin haastatteluissa läpi jo ennen omistajanvaihdoshetkeäkin. Samoja caseja tullaan seuraamaan tutkijoiden toimesta ainakin vuoteen 2013. Tämän tutkimusraportin tulokset perustuvat kevään 2011 tilanteeseen.

## 11.1 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Seuraavassa on esitetty yhteenvedo tuloksista tutkimuksen eri osatavoitteiden osalta.

### (1) Millainen profiili myyjä-yrityksellä sekä –yrittäjällä on?

Myyjä-yritykset olivat tässä tutkimuksessa suhteellisen pitkään toimineita yrityksiä. Alle kymmenen vuotta toimineita yrityksiä ei ollut omistajanvaihdoksen kohteena

tässä tutkimuksessa yhtään kappaletta. Liikevaihto oli omistajanvaihdosten kohteena olleissa yrityksissä keskimäärin 4m€/v. Vaikka myyjä-yritysten liikevaihto vaihtelikin suuresti, ei kohderyhmässä ollut kuin yksi yhden hengen yrityksen omistajanvaihdos eli alle 5 %. Verrattuna yhden hengen yritysten osuuteen yrityskannasta (arviot vaihtelevat noin 50–60 %) tämä on erittäin vähäinen määrä. Yhden hengen yritysten omistajanvaihdoksia ei joko juurikaan tapahdu tai niistä ei saada tietoa nyt käytetyillä menetelmillä. Omistajanvaihdoksen kohteena olleet yritykset olivat yritysten keskimääräistä kokoa suurempia.

Vaikka myyjä-yritykset työllistivät keskimäärin 21 henkeä, oli suurin osa niistä merkittävässä määrin riippuvaisia omistajastaan. Tästä riippuvuudesta huolimatta omistajanvaihdoksia tapahtui. Tutkimuksen ja kehittämisen rooli myyjä-yrityksissä vaihteli suhteellisen tasaisesti eri luokkien välillä. Erityisen vähäistä tämä rooli oli kaupan ja kuljetusalan yrityksissä. Toisaalta 20 %:lla myyjäyrityksiä tutkimuksella ja kehittämisellä oli merkittävä rooli. Nämä olivat metalli- tai puu- ja huonekaluteollisuusalan yrityksiä. Ostokohteena voi olla sekä kehittyviä että totutulla tavalla liiketoimintaa hoitavia yrityksiä. Myyjä-yritysten selkeä enemmistö (75 %) toimi kotimaan markkinoilla. Vain yhdessä yrityksessä kansainvälistyminen oli merkittävää. Tulos on linjassa koko yrityskannan kansainvälistymisasteen suhteen.

Tämän tutkimuksen myyjä-yrittäjistä suurin osa oli yli 60-vuotiaita. Aineistossa oli vain yksi alle 40-vuotias myyjä. Sukupolvenvaihdoksissa myyjät olivat keskimäärin iäkkäämpiä kuin muissa vaihdostavoissa. Sukupolvenvaihdoksia voidaan pitää omistajanvaihdosten erikoistapauksina, sillä niissä on monia vain niille ominaisia piirteitä. Yksi tällainen on, että yleensä vaihdos toteutetaan vasta silloin, kun yrittäjä lähestyy eläkeikää tai on jo eläkeiässä. Vaikka jatkaja olisikin selvillä, ei vaihdosta yleensä toteuteta aikaisemmin. Tähän on monia syitä, mutta palveluprosessin kannalta saattaisi olla järkevää miettiä, millä keinoin tätä vaihdosta voitaisiin aikaistaa ja millä tavalla esimerkiksi vaihdoksen jälkeen toimitaan niin, että myyjä-yrittäjä voisi osallistua yrityksen toimintaa ja kartuttaa edelleen eläkettään ennen varsinaista eläkkeelle siirtymistään.

Yrityksen myyjän koulutuksella näyttäisi olevan korkeintaan vähäinen merkitys keskusteltaessa yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvistä kysymyksistä. Tämän tutkimuksen tuloksista ei selviä johtuuko se yksistään siitä, että tämän päivän mittareilla yli 60-vuotiaiden yrittäjien koulutus lienee lähinnä matala vai siitä, ettei yrityksen myyjän koulutuksella yleensäkään ole merkitystä yrityksen omistajanvaihdoksessa. Käytännössä kaikissa tapauksissa myyjä-yrittäjällä oli kuitenkin pitkä käytännön kokemus alalta ja oman alansa liiketoiminnasta.

Yrityksestä luopumisen syitä on monia. Yleisin syy luopumiseen tässä tutkimuksessa oli eläkkeelle jääminen (40 %). Tähän viittaa myös myyjä-yrittäjien ikä. Luopumisen

---

syyt (niin eläkkeelle jääminen kuin muiden syiden moninaisuus), on tärkeä pitää mielessä kehitettäessä yritysten omistajanvaihdosten palveluprosessia. Myyjä-yrittäjän suhteessa yritykseen on löydettävissä myös samantyyppistä kahtia jakautumista (yrityksen perustaja – muu suhde yritykseen). Lähes 60 % tämän tutkimuksen myyjä-yrittäjistä oli yrityksen perustajia, mutta yli 40 prosentilla oli jokin muu suhde yritykseen.

Suurimmassa osassa tapauksista omistajanvaihdokset näyttäisivät tapahtuvan niin, että myyjä ja ostaja tuntevat toisensa - myyjistä lähes 80 % tunsi ostajan. Toisaalta omistajanvaihdoksia tapahtuu myös entuudestaan toisilleen vieraiden ostajien ja myyjien välillä, vaikka näitä ei kokonaisaineistossa kovin montaa ollut – kuitenkin lähes viidennes tapauksista. Tässä oli kuitenkin havaittavissa pieniä eroja vertailtaessa eri muuttujien suhteen. Tämäkin saattaa olla sellainen tekijä, joka tulisi huomioida palveluprosessin kehittämisessä.

## **(2) Millainen profiili ostaja-yrityksellä sekä -yrittäjällä on?**

Ostaja-yritykset vaihtelivat iältään yritysostoa varten juuri perustetuista yrityksistä useita kymmeniä vuosia toimineisiin yrityksiin. Tämä osoittaa, että sekä nuoret että vanhat yritykset ostavat yrityksiä. Vaihtelu on samankaltaista myös liikevaihdon ja henkilöstön määrän suhteen. Liikevaihto vaihteli nollassa useisiin satoihin miljooniin euroihin vuodessa ja henkilöstön määrä nollassa useisiin satoihin työntekijöihin. Pääsääntöisesti ostaja-yritys toimi samalla toimialalla kaupan kohteen kanssa, mutta ei aina. Ostajayrityksellä oli lähes aina jo ennestään toimialan asiantuntemusta. Suurimmassa osassa ostaja-yrityksiä tutkimuksella ja kehittämisellä oli korkeintaan vähäinen rooli. Tutkimukseen ja kehitykseen ei ostaja-yrityksissä ollut panostettu. Tämän tutkimuksen kohteena olleet ostaja-yritykset toimivat lähinnä kotimaan markkinoilla tai kansainvälistymisen aste on vähäistä. Yleensä ostaja-yritykset olivat suunnitelleet yritysostoa aiemmin. Suurimmalla osalla ostaja-yrityksiä oli hallitustyöskentelyä ja ne sijaitsivat eri paikkakunnalla kuin ostokohde. Kaikki ostajayritykset käyttivät ulkopuolista asiantuntemusta omistajanvaihdoksessa. Taloudellisten resurssien suhteen ostaja-yritykset jakaantuivat lähes puoliksi kahteen ryhmään. Toisilla taloudelliset resurssit olivat hyvät ja toisilla huonot.

Myyjiin verrattuna ostajayrittäjät olivat keskimäärin 20 vuotta nuorempia kuin myyjät. Yritysten kasvututkimuksissa on esitetty, että kasvusuuntautuneisuus olisi suurimmillaan alle 40-vuotiaiden ikäluokassa ja se vähenee iän myötä selvästi. Tämän perusteella olisi ostetuissa yrityksissä odotettavissa selkeästi aikaisempaan verrattuna suurempaa kasvuhakuisuutta omistajanvaihdoksen jälkeen.

Ostaja-yrittäjät olivat myös selvästi koulutetumpia kuin myyjät. Aikaisemmissa yritysten kasvututkimuksissa on esitetty, että yrittäjän koulutustaso olisi yksi yrityksen

kasvuun liittyvä taustamuuttuja. Eräässä tutkimuksessa esitettiin, että yrittäjän korkea koulutus selittäisi 19–27 prosenttia yrityksen kasvusta. Omistajanvaihdoksen jälkeen voidaan myös tämän pohjalta odottaa ostettujen yritysten/liiketoiminnan kasvua ja kehittämistä tulevaisuudessa.

Ostaja-yrittäjät olivat varsin kokeneita. Suurella osalla oli kokemusta sekä toimialasta että johtamisesta ja 75 prosentilla oli kokemusta ainakin toimialasta. Näiden perusteella voitaisiin päätellä, että ostetun yrityksen kehittäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen myös tällä indikaattorilla tarkasteltuna olisi hyvin todennäköistä. Merkille pantavaa on, että ostaja-yrittäjillä oli yleisemmin kuitenkin kokemusta toimialasta, vaikka kokemusta johtamisesta ei olisikaan.

### **(3) Miten omistajanvaihdosprosessi toteutettiin teknisesti?**

Yleisimmin omistajanvaihdosprosessin päävaiheita tuntui löytyvän useita. Havainto on sikäli hieman ristiriitainen, että yleisen näkemyksen mukaan päävaiheita ei voi olla kovin monia. Haastattelujen kautta välittyikin lähinnä paljon yksittäisiä havaintoja ja huomioita omistajanvaihdosprosessista, eikä selkeätä kuvaa pääkohdista. Tuloksen taustalla voi olla kaksi tekijää. Ensinnäkin käytännössä omistajanvaihdosprosessi muodostuu monista yksittäisistä toimista. Toiseksi tutkimusaineistosta välittyy havainto, että monille haastatetuille kysymyksessä oli ensimmäinen omistajanvaihdos tai kokemusta omistajanvaihdoksista ei ollut kovin paljoa. Omistajanvaihdosprosessin pääkohtien ja -vaiheiden tunnistaminen ja esiin tuominen auttaisi sekä myyjäitä että ostajia jäsentämään nykyistä paremmin tätä luonnostaan monesta tekijästä muodostuvaa monivaiheista ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta merkittävää tapahtumaa.

Sukupolvenvaihdokset näyttäisivät kestävän useammin useita vuosia ja osake- ja liiketoimintakaupat noin vuoden tai muutamia kuukausia. Tämän tutkimusten tulosten perusteella yli 80 % omistajanvaihdoksista tapahtuu muutamassa kuukaudessa tai noin vuodessa. Tuloksen perusteella voisi arvioida, että omistajanvaihdokseen olisi hyvä varata aikaa noin vuosi. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, että tämä aika ei sisällä mahdollisen ostajan etsimiseen kuluvaan aikaan vaan pelkästään ostajan ja myyjän kohtaamisen ja lopullisen kaupan toteuttamisen välisen ajan.

Osana omistajanvaihdosta näyttäisi syntyvän useita asiakirjoja, joiden laatimiseen käytetään useita eri asiantuntijoita. Asiantuntijat tulevat mukaan omistajanvaihdosprosessiin kolmea pääväylää: ostajan tai myyjän palkkaamana tai joskus ostajan tai myyjän käyttämän ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamana. Havainto puoltaisi näkemystä, että ammattimaisesti toteutettu omistajanvaihdos edellyttää erityistä asiantuntemusta, jota ei läheskään aina löydy yrityksen normaalin liiketoiminnan tukena käyttämiltä asiantuntijoilta.

---

Osakekauppa oli tässä tutkimuksessa yleisin tapa (75 %) toteuttaa yrityskauppa ulkopuolisten kanssa. Liiketoimintakauppojen osuus oli 25 %. Liiketoimintakauppoja käyttävät henkilöt, tiimit ja yritykset ja kaupan kohteena näyttää olevan kaiken kokoisia yrityksiä.

Omistajanvaihdosten hinnan määräytymisessä neuvottelu oli ylivoimaisesti käytetyin menetelmä. Mutta tässäkin on hyvä muistaa, että muitakin tapoja löytyi. Joskus kauppahinta löytyy verottajan ennakkopäätöksen kautta, jos yritys vaihtaa omistajaa perintönä ja on myös mahdollista, hinta löytyy suoraan hintapyynnöstä tai tarjouksesta.

Maksuehtojen ja rahoituksen toteutumista voi luonnehtia tämän tutkimuksen kohteena olleiden tapausten pohjalta yleensä tapauskohtaisesti räätälöidyksi. Vaikka omistajanvaihdoksiinkin pätee esim. se yleinen käytäntö, että vieras pääoma edellyttää vakuuksia, näyttäisivät ostaja, myyjä, kaupan kohde ja kaupan toteuttamistavat muodostavan tapauskohtaisen lopputuloksen. Ostajan ja myyjän lisäksi tähän maksuehtoja ja rahoitusta suunnittelevaan tiimiin herkästi kuuluu myös omistajanvaihdoksessa käytettävä asiantuntija sekä pankin ja Finnveran edustajat.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan verotuksella on vain pieni rooli yritysten omistajanvaihdosten toteuttamisessa. Esim. 54 % tapauksia veroseuraamuksia ei arvioitu lainkaan ja vain joka kolmannessa sukupolvenvaihdoksessa haettiin ennakkopäätös verottajalta. Toisaalta roolin pienuudesta huolimatta veroseuraamukset voivat olla monimutkaisia ratkaistavaksi. Kahdessa tapauksessa veroseuraamuksia oli yritetty selvittää siinä kuitenkaan onnistumatta. Tämä tutkimus ei kerro, johtuiko veroseuraamusten selvittämättömyys tapauksen monimutkaisuudesta, käytettyjen asiantuntijoiden osaamista vai mahdollisesti jostain muusta syystä.

Tutkimuksen kohteena olleissa omistajanvaihdostapauksissa ostajan ja myyjän näkemykset kauppahinnasta olivat usein (45 % tapauksista) yhteneviä tai neuvottelujen jälkeen yhteneviä (29%). Ostajan ja myyjän välillä aluksi ollut suuri näkemysero tuli esille vain noin joka kymmenennessä (12,5 %) tapauksessa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida arvioida, mikä merkitys ostajan ja myyjän yhteneväisellä näkemyksellä kauppahinnasta oli varsinaisen kaupan lopulliseen toteutumiseen.

Johtamisen ja osaamisen haltuun ottaminen ja haltuunoton organisointi voidaan jakaa kolmeen lähes yhtä suureen ryhmään: ostaja mukana yrityksessä ennen omistajanvaihdosta (9 kpl), ostaja johtoon heti (8 kpl) ja muut (7 kpl). Ensimmäisessä ryhmässä ostaja varmistaa johtamisen ja osaamisen haltuunoton onnistumista tutustumalla yrityksen toimintaan ja arkeen ennen omistajanvaihdosta. Niissä tapauksissa, joissa ostaja tulee heti suoraan johtoon omistajanvaihdoksen jälkeen, on mahdollista olettaa, että tarvittava osaaminen ja toimialan tuntemus on hankittu

ennen omistajanvaihdosta. Ryhmä muut (haasteellinen, myyjä mukana omistajanvaihdoksen jälkeen, jatkaa omana yhtiönä) kertoo osaltaan moninaisista tavoista toteuttaa johtamisen ja osaamisen haltuunotto. Johtamisen ja osaamisen haltuunoton onnistuminen vaatii paneutumista tai siinä onnistuminen ei ole varmaa. Noin kymmenesosassa tapauksia (12,5 %) tätä kuvataan lähinnä haasteelliseksi.

#### **(4) Miten omistajanvaihdoksen kokeneet yritykset ovat hyödyntäneet ulkopuolisia asiantuntijapalveluja?**

Tutkimuksessa tarkastellut tapaukset eroavat toisistaan merkittävästi mitä tulee ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön omistajanvaihdoksessa. Ei kuitenkaan ole helppoa osoittaa yksittäisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan suoraan määrittää ulkopuolisen asiantuntemuksen tarvetta.

Tarkastelluissa tapauksissa omistajanvaihdoksen tyyppillä oli selvä yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön. Liiketoimintakaupoissa käyttö oli vähäistä, osaketyypisissä yrityskaupoissa keskitasoista tai laajaa ja sukupolvenvaihdoksissa vaihtelevaa. Omistajanvaihdoksen historia eli ostajan ja yrityksen aiempi yhteinen tausta – tai joissain tapauksissa yhteisen tausta puuttuminen – näyttää vaikuttavan ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksissa perhehistoria voi tehdä omistajanvaihdoksesta joko yksinkertaisen tai monimutkaisen. Myös liiketoiminta- tai yrityskaupoissa esimerkiksi ostajan pitkäaikainen työskentely ostokohteessa vaikuttaa prosessin luonteeseen.

Ostokohteen koolla on tutkituissa tapauksissa ollut vain löyhä yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön, joskin laaja asiantuntijoiden käyttö pienten alle 10 hengen yritysten omistajanvaihdoksissa näyttää aineiston perusteella harvinaiselta. Pieniä yrityksiä koskevista omistajanvaihdoksista vain yhdessä tapauksessa (1/8) asiantuntijoiden hyödyntäminen voitiin luokitella laajaksi; suuremmissa yrityksissä vastaava suhdeluku on 4/16 eli 25 %. Ostokohteen toimialalla on niin ikään suuntaa-antava yhteys ulkopuoliseen asiantuntemuksen tarpeeseen. Metalliteollisuuden yritysten omistajanvaihdoksista on selvitty vähäisellä asiantuntijatuella vain yhdessä tapauksessa (1/7). Lisäksi omistajanvaihdoksen luonteeseen voivat vaikuttaa erilaiset markkinoihin, henkilösuhteisiin, yritysverkostoihin ja yritys- tai toimialarakenteeseen liittyvät seikat, jotka lisäävät tai vähentävät omistajanvaihdoksen kompleksisuutta. Tällaiset tilannetekijät voivat olla globaaleja (rahoituskriisi) tai hyvinkin tapauskohtaisia (myyjän motiivit).

Ostajan tulkinta tilanteesta ja omasta kyvystään vastata tilanteen vaatimuksiin ratkaisee viime kädessä sen, missä määrin prosessiin haetaan ulkopuolista asiantuntemusta ja minkälaiseksi ulkopuolisen asiantuntijan rooli omistajanvaihdoksessa muotoutuu. Ostajan tulkintaan tilanteestaan vaikuttavat puolestaan ostajaan liittyvät

---

tekijät kuten ostajatyypit, ostajan kokeneisuus ja ostajan omat resurssit. Tarkastellussa aineistossa ulkopuolisten asiantuntijoiden vähäinen käyttö on suhteessa harvinaisempaa silloin kun ostaja on yritys ja yleisempää silloin kun ostaja on henkilö tai tiimi. Vastaavasti laaja käyttö on yleisempää yrityksen ollessa ostaja (38 %) ja harvinaisempaa henkilön tai tiimin ollessa ostaja (13 %).

Ostajatyyppejä keskeisempää on aineiston perusteella kuitenkin ostajan resurssipohja suhteessa tekeillä olevaan omistajanvaihdokseen. Esimerkiksi suuri yritys, jolla on kokemusta yrityskaupoista ja omia asiantuntijaresursseja, voi selviytyä suurestakin liiketoimintakaupasta hyvin vähäisellä ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöllä; ulkopuolisia käytetään minimaalisesti riskienhallintaan. Toisaalta pienenkin yrityksen omistajanvaihdokseen voi liittyä mutkikkaita kysymyksiä, joiden ratkaisuun yritysostaja katsoo tarvitsevänsä ulkopuolista asiantuntemusta.

Esitetyn mallin mukaan koettu asiantuntemuksen tarve syntyy omistajanvaihdoksen luonteen ja ostajan siitä muodostaman tulkinnan pohjalta. Aineisto ei anna suoranaista mahdollisuutta tarkastella tarjonnan vaikutusta asiantuntemuksen käyttöön, sillä haastatteluissa ei erikseen perehdytty siihen, miten haastateltavat olivat käyttämänsä asiantuntijat löytäneet. Aiemmissa asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä tarkastelevissa tutkimuksissa on arvioitu, että tarjonnalla on merkitystä (esim. Boter & Lundström 2005). Myös tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavien kertomuksissa esiintyy viitteitä siitä, että asiantuntemuksen saatavuudella voi olla vaikutusta asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Esimerkiksi tietoisuus siitä, että sukupolvenvaihdoksiin liittyvää erityisasiantuntemusta on saatavilla voi siten lisätä sellaisen asiantuntemuksen käyttöä. Huomattavaa on myös, että ulkopuolista asiantuntemusta käytettäessä pk-yritykset tyypillisesti turvautuvat jo ennestään hyväksi kokemiinsa asiantuntijoihin (Viljamaa 2007). Näyttääkin todennäköiseltä, että aiemmillä ja prosessinaikaisilla kokemuksilla ulkopuolisesta asiantuntemuksesta on vaikutusta asiantuntijoiden käytön laajuuteen. Jos ostaja saa yhdeltä taholta mielestään riittävän ja luotettavan tuen, ei asiantuntijapoolin laajentamista koeta tarpeelliseksi ja asiantuntijoiden käyttö jää ainakin määrällisessä mielessä vähäiseksi.

Minkään yksittäisen tekijän perusteella ei liene mahdollista ennakoida omistajanvaihdokseen liittyvää ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä. Jokainen omistajanvaihdos on omanlaisensa. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve muodostuu ja realisoituu aina yksittäisessä tilanteessa.

### (5) Miten omistajanvaihdoksen kokoneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimuksessa seurattavan 24:n case-tapauksen liiketoiminnan kokonaiskehittymisen osalta voidaan todeta, että kymmenessä (42%) liiketoimintaa ei oikeastaan oltu kehitetty. Kahdessa tapauksessa kokonaiskehittyminen oli nollan ja jonkinasteisen kehittymisen välillä. Karrikoidusti voidaan siis todeta, että puolessa tapauksista liiketoiminta ei kokonaisuutena ollut kehittynyt uuden omistajan alaisuudessa. Seitsemässä tapauksessa (29%) kokonaisarvio oli jonkinasteinen kehittyminen ja viidessä tapauksessa (21%) liiketoiminta oli kokonaisuutena kehittynyt merkittävästi. Tärkeimmät kehittämiskohteet olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: koko liiketoiminnan toimintatapa, kannattavuuden ja talouden, toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen, toiminnan tehostaminen erilaisin tuotannonjärjestelyin, kansainvälistyminen (vientä ja tuonti), toimitiloihin investointi, paikkakunnan vaihdos sekä henkilöstöjohtamiseen panostaminen.

Liiketoiminnan kehittämistä ja kehittymistä tarkasteltaessa on tärkeä huomioida, että osalla seurattavista caseista oli ehtinyt kulua vain puolisen vuotta aikaa omistajanvaihdoksesta, jolloin kovin suuria kehittämistoimenpiteitä ja liiketoiminnan uudistamisesta ei välttämättä oltu ehditty toteuttaa. Kun casejen pitkittäisseurantaa jatketaan tämän jälkeen, saadaan kattavampi kuva pidemmän aikavälin kehittämistoimenpiteistä.

Tarkastaessa liiketoiminnan kokonaiskehittymistä *omistajanvaihdostapojen* suhteen näytti näiden casejen valossa siltä, että eniten merkittävää kehittämistä on ollut yrityskaupoissa, kun taas sukupolvenvaihdoksissa on ollut eniten jonkinasteista pienempää liiketoiminnan kehittämistä ja vähiten kehittämistä ja kehittymistä on ollut liiketoimintakaupoissa. Viimeksi mainituissa oli eniten erityistapauksia, joissa mm. ostaja oli tehnyt kehittämistyötä jo ennen vaihdosta ja siksi kehittämistyö ei näkynyt enää niin voimakkaana vaihdoksen jälkeen. On ymmärrettävää, että liiketoiminnan voimakkaalle kehittämiselle on paremmat edellytykset, kun uusi omistaja tulee täysin yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolelta tulevalle on monesti sellaista muualta hankittuja osaamista ja resursseja, jotka hän voi tuoda ja istuttaa ostamaansa yritykseen. Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa jatkaja tulee perheen sisältä ja hän on kasvanut yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin monesti vuosien, ehkä vuosikymmentenkin, aikana ja kovin voimakkailla liiketoiminnan muutoksille ja kehittämiselle ei näissä tapauksissa ole niin hyviä edellytyksiä.

*Ostajatyypin* mukaan tarkasteltuna yritysostajat ovat olleet hyvin polarisoituneita ostetun yrityksen liiketoiminnan kehittämisen suhteen: ne ovat joko hyvin kokonaisvaltaisesti kehittäneet ostetun yrityksen liiketoimintaa vieden sinne omia hyväksi koettuja toimintamalleja ja osaamista sekä resursseja tai toisaalta eivät ole onnis-

---



---

tuneet kehittämään juuri lainkaan ostamaansa liiketoimintaa. Monissa epäonnistuneissa tapauksissa syynä on kuitenkin ollut, että ostetun yrityksen toimialalla on alkanut voimakas lama tai muu vastaava ympäristöstä tuleva seikka on ajanut karille ehkä heidän alkuperäiset hyvät kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen on pitänyt aloittaa täysin uudelta pohjalta. Ostokohteen eli *omistajanvaihdoksen kohteena olevalla yrityksen koolla* on myös vaikea vetää yhteyttä liiketoiminnan kehittämiseen omistajanvaihdoksen jälkeen, vaikkakin alle 10 työntekijän yrityksissä kehittämistä oli tapahtunut suhteellisesti vähiten. *Toimialan* suhteen näyttäisi siltä, että liiketoiminnan kehittäminen ei ole niinkään kiinni toimialasta, vaikkakin vaikeasti kilpailuilla puu- ja huonekalualalla sekä kuljetusalalla merkittävää kehittämistä ei ollut tapahtunut missään aineistomme tapauksista.

Eri liiketoiminnan osa-alueilla johtamisen osalta kehittäminen oli tarkoittanut mm. sitä, että henkilöstö on otettu paremmin mukaan yrityksen päätöksentekoon ja johtaminen on muutoinkin ollut osallistavampaa ja ammattimaisempaa. Ammattimaisuus on näkynyt erityisesti panostamisena erilaisiin talous- ja kustannusseurantoihin. Yrityksen tavoitteiden suhteen uusilla omistajilla painottuivat selkeästi kannattava kasvun hakeminen, jota juuri haastatteluhetkellä jylläävä talouden huono suhdanne haastoi eli moni ostaja ja jatkaja joutui ottamaan vauhtia uudestaan notkahduksen jälkeen päästäkseen ensin takaisin ennen taantumaa olleisiin liikevaihtolukuihin. Yrityksen toimintatavan muutoksissa korostui tehokkuuden ja kannattavuuden systemaattisempi hakeminen, joka tarkoitti erilaisten seurantajärjestelmien hakemista ja toisaalta myös sen pohtimista, mitä tuotteita tai palveluja kannattaa tarjota ja mitä ei ja mitä ehkä kannattaa ostaa ulkopuolisilta toimittajilta. Tuotteiden palvelujen osalta ei kovin radikaaleja muutoksia vielä oltu tehty. Useimmiten perustuotteet olivat pysyneet samoina, vaikkakin tuotteita oli jonkin verran modernisoitu omistajanvaihdoksen jälkeen. Myöskään asiakkaiden suhteen ei ollut kovin radikaaleja muutoksia ehtinyt tapahtua. Muutokset johtuivat enemmän heikosta taloussuhdanteesta, mikä johdosta osa asiakkaista oli jäänyt pois ja joitakin uusia oli saatu. Jonkin verran enemmän yritykset olivat hakeneet asiakkaita myös kansainvälisiltä markkinoilta, mutta tässäkin suhteessa muutokset eivät olleet radikaaleja. Kaikkein vähiten muutoksia oli tavarantoimittajissa ja muissa yhteistyökumppaneissa. Kilpailutilanteessa ei suuria muutoksia myöskään ollut tapahtunut, mutta toimintaympäristön muutos taantumun siivittämänä oli tuonut lähes kaikille merkittäviä lisähaasteita.

Tarkastelluissa tapauksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöllä ja liiketoiminnan yleisen kehittämisen välillä on jonkinasteinen yhteys, joskaan se ei ole suoraviivainen. Tulokset antavat kuitenkin viitteellistä tukea käsitykselle, että halukkuus hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisia osaamisresursseja on yhteydessä yleiseen kehittämishalukkuuteen.

---

Merkittävää kehittämis- ja uudistustyötä omistajanvaihdoksen jälkeen toteuttaneita tarkasteltiin ryhmänä pyrkien pyrkimyksenä luoda profiilikuvausta heidän yrittäjä- ja yritystaustoistaan sekä muista mahdollisista yhteisistä tai eriaivista piirteistä. Tähän ryhmään kuuluvia tapauksia oli viisi. Näiden perusteella voidaan esittää löyhiä propositioita seuraavasti:

1. ostajan aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittämistä (ks. myös Laveren ym. 2003)
2. ostajan toimialakokemus ei ole niin tärkeää kuin aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa kehitettäessä
3. ostajan koulutus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminnan kehittämistä
4. em. seikoista johtuen ideaalinen ostaja on keski-ikäinen (ks. myös Gray 2004), jolla jo on työkokemusta, mutta ei kuitenkaan vielä laskettele työurallaan eläkkeestä haaveillen
5. yhteistä liiketoimintaa merkittävästi kehittäneille on se, että ostajilla on vahva yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja toimintaa lähdetään kehittämään kokonaisvaltaisesti, erityisesti panostetaan seurantajärjestelmien kehittämiseen ja paremman kannattavuuden hakemiseen
6. halukkuus hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisia osaamisresursseja on yhteydessä yleiseen kehittämishalukkuuteen omistajanvaihdoksen jälkeen

Liiketoiminnan kehittämiseen näyttävät vaikuttavan siis omistajanvaihdoksen taustalla olevat motiivit, ostajan osaaminen ja kokemus sekä ostajan käytettävissä olevat asiantuntijat, yhteydet ja resurssit.

#### **(6) Miten kehittyneitä omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten ohjausjärjestelmät ovat sekä miten ohjausjärjestelmiä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen?**

Empiirisestä aineistosta löytyi neljä eri kehittyneisyysvaihetta ohjausjärjestelmille omistajanvaihdoksen jälkeen. Ensimmäisen vaiheen yrityksillä ei ollut käytössään täsmällistä seurantaa, kun taas neljännen vaiheen yrityksillä oli hyvin kehittyneet ohjausjärjestelmät erilaisine talouteen ja tuotantoon liittyvine ohjausjärjestelmineen. Suurimmalla osalla yrityksistä oli kirjanpitooperusteinen seuranta, jolloin tarkkailtaan esimerkiksi henkilöstökulujen kehitystä tai kassan riittävyyttä. Ohjausjärjestelmien kehitysvaiheeseen selkeimmin vaikuttivat ostajatyypit ja omistajanvaihdoskohteen koko. Yrityksen toimiessa ostajana ohjausjärjestelmät olivat kehittyneimmällä tasolla. Pienten ostokohteiden kohdalla ohjausjärjestelmät olivat kehittymättömmät. Hieman yllättäenkin omistajanvaihdoksesta kuluneella ajalla ei ollut vaikutusta ohjausjärjestelmien kehittyneisyyteen. Voisi kuvitella omistajan vaihdoksesta kuluneen ajan mahdollistavan muutosten paremman läpiviemisen, joka puolestaan nostaisi ohjausjärjestelmien kehitystasetta.

---

Riippumatta ohjausjärjestelmien tasosta, olennaista olisi kuitenkin, että yritykset kykenisivät määrittelemään omien ohjausjärjestelmiensä tavoitetason ja mahdolliset kehityskohteet omistajanvaihdostilanteissa. Ohjausjärjestelmien kehittämisen tulisi siis olla selvästi nykyistä tietoisempaa toimintaa. Ohjausjärjestelmien kehityskohteiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi soveltamaamme Malmin ja Brownin viitekehystä. Tulokset osoittavat osalla yrityksistä olevan hyvin selkeät suunnitelmat ja tavoitteet ohjausjärjestelmien kehittämisessä. Näin ollen löydettiin kaksi äärityyppiä ohjausjärjestelmien kehittämisessä omistajanvaihdostilanteissa; perinteiden jatkaja ja radikaaliuudistaja. Perinteiden jatkajat olivat tyytyväisiä nykyisiin toimintamalleihin, tuotteisiin ja asiakkaisiin, kun taas radikaaleilla uudistajilla oli selkeä visio toiminnan muuttamisesta, mahdollisine uusine toimintamalleineen, asiakkaineen ja tuotteineen.

Kehittyneimmän tason ohjausjärjestelmät omaavilla yrityksillä oli käytössään hyvin laajat talouden ja tuotannonohjaukseen liittyvät järjestelmät. Tulokset osoittavat selkeästi sekä ostajatyypin että omistajanvaihdoskohteen koon vaikuttavan ohjausjärjestelmien kehitysvaiheeseen. Myös toimiala näyttäisi olevan jonkin verran selittävän ohjausjärjestelmien kehitysvaihetta. Yleisesti omistajanvaihdos näyttäisi joissakin tapauksissa vaikuttavan varsin laajastikin ohjausjärjestelmäkokonaisuuteen. Aineiston perusteella löytyi kaksi ohjausjärjestelmien muutostyyppiä; perinteiden jatkaja ja radikaalimuuttaja. Lopuksi rakennetaan viitekehys omistajanvaihdoksen vaikutuksista sekä ohjausjärjestelmiin että yrityksen menestymiseen.

#### **(7) Arvioida omistajavaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajavaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen?**

Tilinpäätösanalyysin tulosten perusteella voidaan tehdä kaksi yleistä havaintoa. Ensimmäinen havainto on se, että toimialasta riippumatta yritysten toimintaympäristö kehittyi ajanjaksolla 2006–2010 samalla tavalla. Kaikilla toimialoilla keskimääräisen yrityksen liikevaihdon kasvu pysähtyi tai kääntyi negatiiviseksi. Toimialojen kannattavuus heikkeni jatkuvasti ja laski välttäväksi tai jopa kriittiselle tasolle, voiton ja tappion rajalle asti. Tästä huolimatta toimialojen vakavaraisuus kehittyi samalla ajanjaksolla suotuisasti. Toimialojen keskimääräiset yritykset eivät olleet tappiollisia, jolloin taseen oma pääoma ei laskenut, vaan päinvastoin kasvoi. Tällä tavalla toimialojen vakavaraisuus säilyi tyydyttävänä tai hyvänä. Sen lisäksi kannattavuuden huomattavakaan heikkeneminen ei vaikuttanut toimialojen maksuvalmiuteen, vaan se säilyi välttävänä tai tyydyttävänä. Yritysten omistajanvaihdokset ovat siten osuneet ajankohtaan, jota kuvaa toimialan kasvun pysähtyminen ja kannattavuuden heikkeneminen, mutta vakaa vakavaraisuus ja maksuvalmius.

Toinen yleinen havainto on se, että kohteena olleiden yritysten erot taloudellisessa tilanteessa ennen omistajanvaihdosta ja sen jälkeen olivat merkittävät. Tilanne kasvun, kannattavuuden, vakavaraisuuden tai maksuvalmiuden suhteen oli ennen omistajanvaihdosta osalla yrityksistä erittäin hyvä tai toisena ääripäänä osalla taas kriittinen. Eroja syntyi myös taloudellisen tilanteen kehittämisessä omistajanvaihdoksen jälkeen. Useimmilla yrityksillä kasvu ja kannattavuus heikkenivät, mutta erot erityisesti vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittämisessä olivat huomattavat. Kasvun ja kannattavuuden negatiivinen kehitys selittyi osaksi toimintaympäristön (toimialan) kehityksellä. Se ei sen sijaan selitä vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittymistä, joka oli osalla yrityksistä negatiivinen ja osalla positiivinen. Tämä yleinen havainto osoittaa, että yritysten taloudelliset syyt omistajanvaihdoksille saattoivat analyysin perusteella olla erilaiset. Eräissä tapauksissa yrityksen kriittinen taloudellinen tilanne voi olla syynä omistajanvaihdokseen kun taas toisissa tapauksissa yritys oli saatettu erinomaiseen kuntoon ennen vaihdosta. Tulosten mukaan taloudellisella tilanteella ennen omistajanvaihdosta ei ole selvää yhteyttä tilanteeseen vaihdoksen jälkeen, sillä muutos tilanteessa voi olla suotuisa tai epäsuotuisa siitä riippumatta.

## 11.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Johtopäätöksissä ja toimenpide-ehdotuksissa on pyritty huomioimaan tutkimuksen lähtökohtana oleva kehittämisen ja kasvun sekä omistajanvaihdosten yhteys. Johtopäätöksiä tehtäessä ja toimenpide-ehdotuksia määriteltäessä on tärkeä huomioida, että kaikki tutkimuksen kohteena olevat tapaukset olivat hyvin erilaisia. Ostajien ja myyjien sekä kaupan kohteiden taustat, osaamiset, toimialat, yrityskoko ja toimintaympäristöt poikkesivat toisistaan. Tutkitut omistajanvaihdospolut ovat yksilöllisiä. On haasteellista löytää kovin laajasti yleistettäviä johtopäätöksiä. Omistajanvaihdosprosessissa mukana olevien osapuolten aikaisemmalla kokemuksella ja yhteyksillä sekä saatavilla olevalla osaamisella ja palveluilla on merkitystä. Yrityksen omistajanvaihdos vaatii erityisosaamista. Esitetyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset liittyvätkin johonkin tunnistettuun ryhmään tai ilmiöön. Näitä ryhmiä ja ilmiöitä ovat mm. sarjayrittäjät / ammattiohjaajat, kertaohjaajat, mikroyritykset sekä omistajanvaihdoksia ja kasvua edistävät palveluprosessin toiminta. Johtopäätöksiä tehtäessä nousi esiin myös monia avoimia kysymyksiä, joista puuttuu tietoa ja jotka vaativat jatkotutkimusta ja kehittämistyötä.

Taloussuhdanteet ovat vaikuttaneet juuri tarkastellun ajanjakson loppuvaiheessa niin paljon, että talouslukuihin ei kannata panna liikaa painoarvoa tässä vaiheessa casejen pitkittäistarkastelua. Olennaisempaa on pohtia, miten caseissa on asioita pyritty viemään eteenpäin vaihdoksen jälkeen.

---

## **Johtopäätös 1. Sarjayrittäjällä / ammattiostaja valmiimpi ottamaan haltuun ja kehittämään liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen**

Yksi yhtäläinen piirre liiketoimintaa merkittävästi uudistaneilla yrittäjillä on havaittavissa. Useamman kerran ostamista tai yrittäjän uraa aloittava eli ns. sarjayrittäjä on luonnollisestikin ammattimaisempi ostaja kuin kertaostaja tai ensimmäistä ostostaan tekevä. Ammattiostaja on valmiimpi ottamaan ostamansa liiketoiminnan ja yrityksen haltuun. Hänellä tai heillä on valmiita työkaluja, yhteistyökumppaneita ja järjestelmiä, joiden avulla ryhtyvät vauhdikkaasti laittamaan liiketoimintaa parempaan kuntoon. Osa ostajista täyttää kerran elämässä ostajan tunnusmerkkejä, joka tarkoittaa, ettei kasvu tai kehittyminen ole niin korkeana tavoitteena enää omistajanvaihdoksen jälkeen. Ammattiostaja taas on uudelleen asialla jopa muutama kuukauden kuluttua tai valmistele useampia yrityskauppoja yhtä aikaa ja niitä tehdään sitä mukaa kuin asiat tulevat valmiiksi.

Varamäen ym. (2011) eteläpohjalaista ostajapotentiaalia selvittävästä tutkimuksesta kävi ilmi, että sarja- ja portfolioyrittäjät ovat paitsi kiinnostuneita ostamaan ja myymään liiketoimintaa, myös muutoin innovatiivisempia sekä riskinottoiskykyisempiä oman liiketoimintansa kehittämisen suhteen. Tämän tutkimuksen (Varamäki ym. 2011) keskeinen johtopäätös oli, että yksittäisten kasvuyritysten sijaan mikroyritysten kasvun edistämistoimien huomion keskipisteeksi tulee ottaa tietyn henkilötunnuksen omaavat sarja- ja portfolioyrittäjät henkilöinä. He tarvitsevat Etelä-Pohjanmaalla oman olohuoneen, VIP-loungen, jossa heiltä tullaan kysymään, mitä palveluja heille saisi olla. Heille on esimerkiksi headhuntattava ostettavia liiketoimintoja ja yrityksiä täsmähauulla, koska tällä yrittäjäryhmällä on kyky aikaansaada positiivista pörinää ympärilleen, heillä on näkemystä, riskinottokykyä sekä aikaisempaa kokemusta erilaisista yritysjärjestelyistä ja sitä kautta uskallusta tehdä ratkaisuja ja siirtoja yritysten ja liiketoimintojen suhteen. Myös käsillä oleva tutkimus vahvistaa sitä, että sarjayrittäjiä kannattaa kuunnella herkällä korvalla ja edesauttaa ostettavan liiketoiminnan löytymisessä, koska heillä on myös kyky saada ostettu liiketoiminta kehittymään ja kasvamaan. Kokemuksia omistajanvaihdoksista kannattaa hankkia ainakin käytännöstä, mutta ehkä myös koulutuksen avulla voitaisiin omistajanvaihdosmarkkinoille tuoda siellä tarvittavaa osaamista.

Sukupolvenvaihdoksissa omistajanvaihdos on usein selkeästi tavoite sinänsä kuin väline johonkin muuhun kuten esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen tai kasvuun. Mikäli esimerkiksi sukupolvenvaihdosprosessi on työläs monestakin erisyystä, saattaa se viedä niin paljon energiaa, ettei heti löydy voimia liiketoiminnan kehittämiseen. Toisaalta tässäkin tutkimuksessa oli esimerkkejä sukupolvenvaihdoksista, joissa liiketoimintaa oli innokkaasti ja ammattitaidolla kehitetty eteenpäin vaihdoksen jälkeen.

## **Johtopäätös 2. Ostajayrittäjän kasvuhalu ja -osaaminen avainasemassa omistajanvaihdoksen jälkeisen kasvun kannalta**

Ostajayrittäjät ovat yleensä myyjiä selvästi nuorempia ja koulutetumpia. Samoin ostajilla on myyjiä vahvempi osaaminen johtamisesta taloushallinnosta, mikä näkyy mm. siinä, että taloudellista seurantaa on parannettu useassa tapauksessa omistajanvaihdoksen jälkeen. Vahvimmin motivoituneita ja kasvuhakuisia ovat edellä kuvatut sarjayrittäjät / ammattiostajat.

Vain osa omistajanvaihdoksen läpikäyneistä yrityksistä on voimakkaasti kasvu- ja kehityshakuisia heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Kehittäminen ja haltuunotto vaativat paljon johdon resursseja. Kehittäminen on alkuvaiheessa monesti omistajanvaihdoksen sulattelua, perusasioiden kuntoon saattamista, osaamisen siirtoa, mahdollisesti ennen omistajanvaihdosta laiminlyötyjen investointien toteuttamista sekä rahoitusaseman vahvistamista. Nämä seikat voivat selittää sen, että yritys ei lähde voimakkaaseen kehittämiseen ja kasvuun heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä on varsin luonnollista ensimmäistä kertaa omistajanvaihdosta toteuttavalle ostajalle. Avoimeksi jää vielä kysymys, näkyykö omistajanvaihdoksen tuoma tuote energia, päivitetty osaaminen ja kilpailukyvyyn parantaminen myöhemmin kasvuna vai pysähtyykö kehitys?

Sarjayrittäjillä / ammattiostajilla on selkeä strategia yritysostoilleen sekä myös näkemys ostokohteiden strategisesta kehittämisestä omistajanvaihdoksen jälkeen. Aikaisemmissa yritysostoja käsittelevissä tutkimuksissa viitataan usein yritysoston strategiseen sopivuuteen (strategic fit; ks. mm. Angwin & Meadows 2009). Ensimmäisen yritysoston taustalla ei ole yhtä kehittyntä strategista ajattelua tai analysejä. Yritysoston ja haltuunoton osaamisen puute voi hidastaa omistajanvaihdosten jälkeistä kasvua sekä myös omistajanvaihdosten käyttöä yrityksen kasvun keinona.

Omistajanvaihdosten edistämässä olisi nykyistä enemmän syytä kiinnittää huomiota yritysostojen mahdollistamiseen ja siihen liittyvien osaamisen ja palveluiden kehittämiseen. Myyjän edustajina toimivia asiantuntijoita on tarjolla, mutta omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluita, jotka toimivat ostajan tukena strategiatyössä tai haltuunotossa, näyttää olevan vähemmän tarjolla. Ostajalle tarjottavien osaamisen, työkalujen ja palveluiden tarjontaa pitäisikin vahvistaa.

## **Johtopäätös 3. Omistajanvaihdoksen kohteena olevaan liiketoimintaan kannattaa sekä ostajan että myyjän kiinnittää ajoissa riittävää huomiota**

Omistajanvaihdoksen kohteena olevalla liiketoiminnalla, sen kannattavuudella, kehittymismahdollisuuksilla ja yhteensopivuudella ostajan osaamisen, kokemuksen ja tavoitteiden kanssa tuntuisi olevan merkitystä omistajanvaihdoksen jälkeisen

---

liiketoiminnan kehittymiselle. Ostajan näkökulmasta erityisen huomion kohteeksi voidaan tämän tutkimuksen perusteella nostaa kaksi asiaa, joista ensimmäinen on liiketoiminnan kannattavuuden ja sen kehittymisen realistinen arvioiminen. Vaikka ostaja yleensä tuo mukanaan uutta intoa, osaamista ja toimintatapoja liiketoiminnan kehittämiseen, kannattamattoman liiketoiminnan tekeminen kannattavaksi näyttäisi olevan haasteellista. Näin varsinkin, jos toimintaympäristössä ja markkinoissa tapahtuu yllättäviä ja haitallisia muutoksia. Toiseksi huomionarvoiseksi asiaksi voidaan nostaa se tosiasia, että liiketoiminnalla on aina joku vallitseva rahoituskellinen tilanne ja että yleensä omistajanvaihdoksen jälkeen rahoituskustannukset ovat korkeampia kuin ennen omistajanvaihdosta. Tutkimusaineistosta voidaan nostaa esiin molempia tämän ulottuvuuden ääripäitä kuvaavia omistajanvaihdoksia. Vakavaraisen yritysostajan omistuksessa liiketoiminta jatkaa toimintaansa ja kehittymistään ilman että resursseihin oikeastaan kenenkään tarvitsee kiinnittää mitään huomiota. Toki taloudessa pitää olla tarkkana, mutta sekini on aika yleinen piirre nyt kyseessä olevien ostajien keskuudessa. Rajallisilla omilla taloudellisilla resursseilla olevan yksittäisen henkilön ostaessa pääsääntöisesti ulkopuolisen rahoituksen turvin kauppahinnaltaan ehkä edullistakin, mutta kannattavuudeltaan kyseenalaista liiketoimintaa, tulee yrityksen arkeen leimallisesti mukaan poikkeuksellisen heikot taloudelliset tunnusluvut. Niiden myötä kehittämisen tarvitsemien resurssien osoittaminen tähän tarkoituksen voi joskus osoittautua ylitsepääsemättömäksi haasteeksi. Tilanne ilmenee kannattamattoman toiminnan jatkumisena ja kehittämistoimien puuttumisena omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämänkin tutkimusten tulosten mukaan kannattavalla liiketoiminnalla näyttäisi olevan paremmat menestymisen edellytykset omistajanvaihdoksen jälkeen kuin kannattamattomalla.

Myyjän näkökulmasta kaksi esiin nousevaa erityispiirrettä tässä tutkimuksessa ovat ensinnäkin havainto siitä, että usein ilmenneestä ostajan löytymisen vaikeudesta huolimatta niitä kuitenkin tuntuu löytyvän. Yritysten omistajanvaihdoksia tapahtuu koko ajan. Tämän tutkimuksen tulosten valossa ostajan etsiminen kannattaa aloittaa liiketoiminnan nykyistä arkea lähellä olevista tahoista. Oman yrityksen aloitteellisesti markkinoille tarjoamisesta ei ilmennyt haittoja, mutta sen johtamisesta omistajanvaihdokseen löytyi viitteitä. Toinen merkittävä ja jo monta kertaa muissakin yhteyksissä esille tullut seikka, liiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen, sai edelleen vahvistusta tässä tutkimuksessa. Kannattavalle liiketoiminnalle on helpompi löytää maksukykyinen ostaja kuin kannattamattomalle.

Tämän tutkimuksen mukaan omistajanvaihdoksia tapahtuu ylisuurista hintapyynnöistä huolimatta. Kauppahinta saadaan kyllä kohdalleen neuvottelemalla. Tähän havaintoon pitää kuitenkin suhtautua varauksella ja pitäen muistissa tutkimusaineiston ominaisuudet. Tutkimuksessa oli mukana vain toteutuneita omistajanvaihdoksia.

#### **Johtopäätös 4. Omistajanvaihdosprosessin eri elementtejä ja pääkohtia on syytä edelleen tutkia, havainnollistaa ja tuoda esille**

Käytännön omistajanvaihdosten yksilöllisyydestä huolimatta niistä on löydettävissä suhteellisen yleisiä yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin omistajanvaihdoksen toteuttamiseen tarvitaan kolme osapuolta: ostaja, myyjä ja kaupan kohde. Toiseksi omistajanvaihdoksista voidaan tunnistaa kolme päävaihetta: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdos ja omistajanvaihdoksen jälkeinen aika (liiketoiminnan haltuunotto ja kehittäminen). Lisäksi usein ilmeneviä piirteitä ovat ulkopuolisen asiantuntemuksen ja rahoituksen hyödyntäminen sekä muutos (liiketoiminnassa itsessään, liiketoiminnan toteuttamisessa ja/tai yhteistyökumppaneissa). Omistajanvaihdoksessa on mukana useita eri tahoja ja toimijoita kukin omassa roolissaan. Itse kunkin omalla osaamisella, kokemuksella ja yhteyksillä on merkitystä. Yksittäisten omistajanvaihdosten onnistumiselle olisi eduksi, jos eri tahoilla olisi selkeä näkemys paitsi omasta roolistaan niin myös kokonaisuudesta ja oman roolin rajapinnoista suhteessa muihin avaintoimijoihin.

Tutkimuksessa mukana olleilla ostajilla oli yleisesti mielikuva monivaiheisesta ja paljon yksityiskohtia sisältäneestä ja aikaa enemmän tai vähemmän vieneestä prosessista. Pääkohtien tai peruselementtien hahmottaminen oli vaikeaa. Tilanne on erityisen ymmärrettävä kahdesta syystä. Liiketoiminnan omistajanvaihdokseen liittyy monia vaiheita ja paljon yksityiskohtia ja lisäksi monille oli kysymyksessä toistaiseksi ainoasta omistajanvaihdoksesta. Käytännön esimerkkien ammattimainen esiin tuominen julkisuudessa olisi eduksi tässä tilanteessa.

#### **Johtopäätös 5. Omistajanvaihdoksissa tarvitaan asiantuntijoita ja heidän osaamistaan arvostetaan**

Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen omistajanvaihdoksissa näyttäisi olevan yleistä. Tosin ensisijaisesti hyödynnetään joko ostajan tai myyjän entuudestaan tuntemia tai heidän käyttämiensä asiantuntijoiden tuntemia asiantuntijoita. Siis tavalla tai toisella jo entuudestaan tuttuja tahoja. Haastatteluaineistosta välittyy kuva sekä näiden asiantuntijoiden tarpeellisuudesta että heidän osaamisensa arvostamisesta. Omistajanvaihdosten palveluprosessin toimivuuden kannalta olisikin tärkeää huolehtia, että yksittäisten omistajanvaihdosten käytössä olisikin kokenutta ja ammattimaista asiantuntemusta. Omistajanvaihdosasiantuntemuksen kehittymiseen ja asemaan markkinoilla on syytä kiinnittää jatkossa aikaisempaa enemmän. Tähän soveltuvia keinoja ovat esim. asiantuntijoiden käytännön kokemuksen lisääminen ja kouluttaminen, heidän palvelujen markkinoinnin tehostaminen sekä yrittäjille että heidän käyttämilleen asiantuntijoille ja hyvien esimerkkien ja käytäntöjen nostaminen julkisuuteen.

---



Ostajien ja myyjien kohdalla tässä tutkimuksessa ei juurikaan ilmene näyttöä siitä, että ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö ammattimaistuisi esim. kilpailuttamalla markkinoilla olevia omistajanvaihdosasiantuntijoita. Tuttuja tai tutun tuttuja kavereita käytetään. Näin ollen olisi tärkeää huolehtia omistajanvaihdosten ammattilaisten aseman vahvistumisesta erityisesti sarja- ja portfolioyrittäjien käyttämien yhteistyökumppaneiden joukossa.

#### **Johtopäätös 6. Omistajanvaihdos tarjoaa mahdollisuuden ohjausjärjestelmien uudistamiselle**

Liiketoiminnan ohjausjärjestelmien kehittyneisyydellä ja liiketoiminnan kannattavuudella ja koolla näyttäisi olevan ainakin jonkinlaista riippuvuutta toisistaan. Liiketoiminnan omistajanvaihdos tarjoaa yleisesti ymmärrettävän perusteen koko yrityksen ohjausjärjestelmien uudistamiselle vastaamaan uuden liiketoiminnan ja sen kehittämisen haasteisiin. Tämä tutkimus antaa viitteitä sekä tilaisuuden hyödyntämisestä että hyödyntämättä jättämisestä. Oman ryhmän muodostavat ne tapaukset, joissa ostajan myyjää kehittyneemmät ohjausjärjestelmät otetaan käyttöön heti ostetun liiketoiminnan arjessa.

Sukupolvenvaihdosten yhteydessä nousi esille kaksi merkille pantavaa piirrettä. Ensinnäkin sukupolvea vaihtaneissa yrityksissä ohjausjärjestelmien kehitysaste oli muita omistajanvaihdoksia alhaisemmalla tasolla. Toisaalta ohjausjärjestelmissä ei havaittu merkittävää kehittymistä omistajanvaihdoksen yhteydessä. Tulos antaisi viitteitä siitä, että erityisesti perheyriyten kehittämispotentiaalia voitaisiin todennäköisesti hyödyntää ottamalla käyttöön nykyistä kehittyneempiä ohjausjärjestelmiä.

#### **Johtopäätös 7. Liiketoiminnan kehittyminen on huomion keskipisteessä omistajanvaihdoksen jälkeen**

Yritysten omistajanvaihdoksen jälkeen uuden liiketoiminnan menestyminen nousee sekä asianosaisten että muiden tahojen mielenkiinnon kohteeksi. Asemansa puolesta eniten liiketoiminnan kannattavuus ja kehittyminen luonnollisesti kiinnostaa yrityksen ostajaa. Yleensä myös myyjä seuraa mielenkiinnolla yrityksen kehittymistä. Joskus omistajanvaihdoksiin liittyvä julkisuus herättää myös suuren yleisön mielenkiinnon seuraamaan uuden liiketoiminnan menestymistä. Tämän tutkimuksen tässä vaiheessa ostettujen liiketoimintojen kehittymiselle leimallista oli taloudellisen laman tunnusmerkit täyttävä tilanne toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että omistajaa vaihtaneet ja sitä kautta aikaisempaa raskaammasta rahoitusrakenteesta kärsivät liiketoiminnat menestyisivät tässä toimintaympäristön tilanteessa muuta yritystoimintaa huonommin. Toisaalta rohkaisevaa on havaita, että yhtä lukuun ottamatta kaikki tutkimuksessa mukana olleet liiketoiminnat ovat edelleen olemassa.

Tutkimuksen kohdeyritysten toiminnan taloudellinen analyysi vahvistaa osaltaan kahta omistajanvaihdoksiin liittyvää näkemystä. Ensinnäkin kaupan kohteena olevan liiketoiminnan taloudellisiin tunnuslukuihin on syytä paneutua huolellisesti sekä ostajan että ehkä myös häntä edustavien asiantuntijoiden toimesta. Ja edelleen näiden lukujen pohjalta kannattanee rakentaa selkeä näkemys lukujen kehittymisestä tai kehittymisvaihtoehdoista, josta sitten edelleen muodostuu yksi omistajanvaihdosprosessin kulmakivi mm. kauppahinnasta ja kaupan muista ehdoista neuvoteltaessa ja sovittaessa. Esimerkiksi ostajan näkemys ostettavan liiketoiminnan kannattavuuden kehittymisestä on hyvä pystyä perustelevaan paitsi ostajalle itselleen ja rahoittajille, niin myös yrityskaupan kokeneille asiantuntijoille. Toiseksi tämän tutkimuksen toteuttamisajankohta nostaa esiin omalla karulla tavallaan toimintaympäristön ja sen kehittymisen arviointia jo ennen omistajanvaihdosta. Monien tämän tutkimuksen kohteena olleiden omistajanvaihdosten taloudelliset tunnusluvut ovat omistajanvaihdoksen jälkeen todennäköisesti heikompia, kuin mitä ostajat ovat etukäteen ajatelleet. Haastatteluaineistosta välittyy kuitenkin edelleen viestejä paitsi toiminnan ja yrittämisen jatkumisesta, niin myös siitä, ettei omistajanvaihdos sinällään kaduta. Oletettavaa tosin on, että tarkempi tieto yhteiskunnan taloudellisesta kehittymisestä olisi todennäköisesti laskenut kauppahintaa tai ehkä joissain tapauksissa koko omistajanvaihdos olisi jäänyt toteutumatta. Ilahduttavaa on kuitenkin havaita, että ostajien innostus menestyä ja kehittyä vie uutta liiketoimintaa eteenpäin yleisestä taloudellisesta taantumasta huolimatta.

### **Johtopäätös 8. Palveluprosessin ideaalimallin pitää mahdollistaa monentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut**

Omistajanvaihdosten palveluprosessi on monitahoinen. Siihen kuuluu yleinen omistajanvaihdosten edistäminen, joka sisältää mm. tutkimusta, tulosten ja onnistumisten esiintuontia ja viestintää, palvelurakenteiden kehittämistä ja julkisen vallan toimenpiteitä esim. verotuksen ja rahoituksen osalta. Palveluprosessin ideaalimallin tulisi osaltaan auttaa omistajanvaihdosten eri osapuolia sekä hahmottamaan kokonaisuutta ja sen tarjoamia eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia että jäsentämään omistajanvaihdoksen eri vaiheita.

Ostan ja myyjän palvelutarpeet ovat eri tyyppisiä. Myyjä haluaa löytää ostajan ja saada yrityksestään mahdollisimman korkean hinnan. Myyjä tarvitsee palveluita yrityksen myynnin suunnitteluun, yrityksen myyntikunnostamiseen, ostajan hakemiseen, yrityksen arvon määrittämiseen ja kaupan toteuttamiseen. Tutkimuksen mukaan syntyneissä omistajanvaihdoksissa ostaja ja myyjä tunsivat toisensa 80 % tapauksista. Kaupan syntymiseen tarvittava luottamus syntyy helpommin entuudestaan toisensa tuntevien neuvottelukumppanien ja asiantuntijoiden välillä. Myyjää lähellä olevan luotettavan lähiasiantuntijan merkitys on tärkeä. Yleisimmin tämä asiantuntija on tilitoimisto tai tilintarkastaja, jonka kanssa voi päästä yrittäjälle oudossa asiassa alkuun ja arvioida muiden myös asiantuntijoiden tarvetta.

---

---

Ostaja tarvitsee palveluita yritysostaja sisältävän kasvustrategian suunnitteluun, ostokohteen hakuun ja arviointiin, kaupan rahoitukseen ja toteuttamiseen sekä liiketoiminnan haltuunottoon ja kehittämiseen. Kolmeen ensimmäiseen, kasvustrategian suunnitteluun, ostokohteen hakuun ja arviointiin on lähdetty kehittämään työkalua, jonka avulla voidaan arvioida ostettavan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tulevaisuuden muutoksia, löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä luomaan kasvustrategia ostokohteena olevalle yritykselle/liiketoiminnalle. Lisäksi työkalulla voidaan arvioida ostavan yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä sen ja ostettavan liiketoiminnan välistä synergiaa pyrittäessä strategisesti vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin toimintaympäristössä.

Tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys osana strategista suunnittelua on tiedostettu, mutta useimmiten sitä ei tehdä systemaattisena prosessina, varsinkaan pk-yrityksissä. Yksi syy tähän on, että tulevaisuuden ennakointi nähdään vaikeana ja resursseja vaativana prosessina. Kehitetty työkalu on pyritty kehittämään sellaiseksi, että sen käyttöönotto on mahdollista myös pienissä yrityksissä. Sen käyttö ei vaadi raskaita ennakointimenetelmiä, koska siinä hyödynnetään olemassa olevaa ennakointitietoa. Lisäksi sen käyttöönotto ei vaadi erityistä ennakkoinnin asiantuntijuutta, vaan se on otettavissa käyttöön suhteellisen helposti systemaattisen prosessikuvauksen avulla.

Omistajanvaihdoksen palveluprosessin ideaalimallissa ostajan ja myyjän pitäisi pystyä löytämään palvelu ja tunnistamaan yksilöllinen tuki ja palvelupolku omistajanvaihdoksen toteutukseen. Palvelutarjottimella pitäisi olla eritasoisia palveluita eri tilanteisiin sekä ostajille että myyjille. Palveluiden tulisi kattaa kaikki vaiheet omistajanvaihdoksen idean herättelystä, omistajanvaihdoksen toteutukseen ja ostokohteen haltuunottoon ja kehittämiseen. Palvelutarjotin muodostuu selkeästä ja helposti saavutettavista julkisten ja yksityisten toimijoiden palveluista.

Omistajanvaihdosten tekninen toteutus ja rahoitusjärjestelyt ovat arkipäivää ja niihin liittyvää osaamista on tarjolla erityisesti myyjille. Ostajille suunnattuja palveluita ja toimenpiteitä on tarjolla huomattavasti vähemmän. Tähän palvelupuutteeseen olisi tärkeää vastata, koska omistajanvaihdoksen jälkeisen kasvun kannalta on keskeistä ostajan osaaminen ja tulipalvelut.

Mikroyrityksen ja yhdenhengen yritysten omistajanvaihdos on erityistapaus. Tutkimuksen tapauksissa ei ollut esimerkkejä kuin yksi yhden hengen yrityksen omistajanvaihdoksesta ja mikroyrityksistäkin hyvin niukasti. Mikroyrityksiä on kuitenkin lukumääräisesti runsaasti ja niiden merkitys kansantaloudellisestikin on merkittävä. Ilmiö tunnetaan yleisesti huonosti, eivätkä potentiaaliset ostajat ja myyjät välttämättä kohtaa. Myyjät eivät tiedä liiketoimintansa arvoa tai yritysten perustajat eivät harkitse omistajanvaihdosta yrityksen perustamisen vaihtoehtona. Palveluntarjonta

---

näihin omistajanvaihdoksiin ei vastaa tarvetta. Tarvitaan ilmiön tutkimusta ja palveluprosessien kehittämistä, jotta estetään käynnissä olevan liiketoiminnan arvon menettäminen toiminnan päättyessä.

Omistajanvaihdosten palveluprosessin ideaalimallin elementtejä on nyt tässä yhteydessä haettu yhden alueen tapauksilla ja niiden toimintaympäristöllä. Omistajanvaihdokset ovat kuitenkin vähintään valtakunnallinen haaste. Palveluprosessin kehittämiseksi on ollut sekä maakuntien välistä yhteistyötä (esim. omistajanvaihdosbarometrien toteuttaminen useissa eri maakunnissa) että valtakunnallisia toimia (esim. Suomen Yrittäjien Yrityspörssi ja TEM:n omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi). Palveluprosessin mallintaminen valtakunnallisen aineiston pohjalta todennäköisesti auttaisi kehittämään mallista erilaisiin toimintaympäristöihin sopivaksi. Ponnisteluja valtakunnallisten tutkimusaineistojen (esim. valtakunnallinen OV-barometri) ja tutkimusten aikaansaamiseksi olisi hyvä jatkaa. Valtakunnalliset aineistot ja tutkimustulokset auttaisivat ostajia, myyjiä ja asiantuntijoita toteuttamaan onnistuneita omistajanvaihdoksia luomaan sitä kautta kehittyvää ja kasvavaa liiketoimintaa. Lisäksi nämä toimet auttaisivat yhteiskunnallisia päätöksentekijöitä luomaan omistajanvaihdosten onnistumiselle otollista toimintaympäristöä.

Yritysten omistajanvaihdoksia ja niiden palveluprosesseja tutkitaan ja kehitetään myös muissa maissa. Kansainvälisessä kehityksessä ja yhteistyössä on syytä olla mukana ja ottaa sieltä opiksi niitä asioita, jotka sinällään tai toimintaympäristöömme sovellettuina edistävät omistajanvaihdoksia myös Suomessa, vaikka valtaosa omistajanvaihdoksista tapahtuu varsin paikallisesti. On kuitenkin todennäköistä, että kansainvälisten toimijoiden osuus nykyisestä lisääntyy myös pienten yritysten omistajanvaihdoksissa. Tämän tutkimuksen ostajat, myyjät ja kaupan kohteet olivat kaikki kotimaisia toimijoita. Kuitenkin niiden omistajanvaihdosten joukossa, josta tämän tutkimuksen caset valittiin, oli mukana jo esim. useita ulkomaalaisia yrityksiä liiketoimintojen myyjänä ja ostajana sekä ulkomaalainen henkilö yrityksen ostajana. Omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon myös muut kuin suomalaiset toimijat.

Taulukossa 93 on koottu yhteen tutkimuksen johtopäätökset sekä niiden keskeinen sisältö.

---

Taulukko 93. Yhteenveto tutkimuksen johtopäätöksistä.

Johtopäätös	Sisältö
Ammattiostajia kannattaa kuunnella	Ammattiostajilla ja sarjayrittäjillä on kiinnostus ostaa ja myydä, ottaa riskejä ja kyky saada liiketoiminta kehittymään ja kasvaamaan. Sarjayrittäjiä kannattaa kuunnella herkällä korvalla ja edesauttaa ostettavan liiketoiminnan löytymisessä.
Ensiostajan kasvuhalu ja -osaaminen avainasemassa	Ostajat ovat myyjiä selvästi nuorempia ja koulutetumpia. Haltuunotto vaatii johdon resursseja ja kehittäminen on alkuvaiheessa perusasioiden kuntoon saattamista. Yritys ei lähde voimakkaaseen kehittämiseen ja kasvuun heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostaja tarvitsee yritysoston ja haltuunoton osaamista sekä myöhemmän kasvukehityksen tukemista.
Liiketoiminnan kannattavuus on osapuolten yhteinen intressi	Liiketoiminnan kannattavuus ja sopiminen ostajan strategiaan ja osaamiseen parantaa kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia. Kannattavalle liiketoiminnalle on helpompi löytää maksukykyinen ostaja kuin kannattamattomalle.
Omistajanvaihdosprosessin kokonaisuus ja elementit pitäisi ymmärtää	Ov:ssa on kolme osapuolta: ostaja, myyjä ja kaupan kohde. Ov:ssa on kolme päävaihetta: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdos ja liiketoiminnan haltuunotto ja kehittäminen. Onnistumiselle on tärkeää selkeä näkemys sekä omasta roolista että kokonaisuudesta
Tuttuja asiantuntijoita käytetään ja arvostetaan	Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen on yleistä. Hyödynnetään ostajan, myyjän tai asiantuntijoiden entuudestaan tunteita asiantuntijoita.
Mahdollisuus ohjausjärjestelmien uudistamiselle	Ohjausjärjestelmien kehittyneisyydellä ja liiketoiminnan kannattavuudella on yhteys. Ov on ymmärrettävä peruste ohjausjärjestelmien uudistamiselle vastaamaan uuden liiketoiminnan haasteisiin.
Liiketoiminnan kehittyminen painopisteenä taantumasta huolimatta	Uuden liiketoiminnan menestystä on tärkeä seurata taloudellisin tunnusluvuin. Ostajan perusteltu näkemys liiketoiminnan kannattavuuden kehittymisestä on peruste kauppahinnalle. Tieto yhteiskunnan taloudellisen tilanteen muuttumisesta olisi todennäköisesti laskenut kauppahintaa tai ollut este kaupan syntymiselle. Ostajat ovat innostuneita menestymään ja kehittämään taloudellisesta taantumasta huolimatta.
Palveluprosessin ideaalimallissa monentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut	Omistajanvaihdosten edistäminen pitää sisällään tutkimusta, viestintää, palvelurakenteiden kehittämistä ja julkisen vallan toimenpiteitä. Myyjät ja ostajat tarvitsevat erilaisia palveluita. Ideaalimallissa ostajan ja myyjän pitäisi pystyä löytämään palvelu ja tunnistamaan yksilöllinen palvelupolku Ostajille suunnattuja palveluita ja toimenpiteitä on vähän tarjolla Mikroyrityksen omistajanvaihdos on erityistapaus. Ov-ideaalimallia on kehitettävä kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä.

## 11.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tätä tutkimusta on jatkossa syytä jatkaa ainakin kahtaalle: 1) syventää ja jatkaa pitkittäistarkastelua tarkastelun alla olevissa caseissa sekä 2) laajentaa sen jälkeen casejen perusteella löydettyjä propositioiden testausta laajempaan aineistoon. Ensin mainittu toteutuu menossa olevassa hankkeessa, sillä casejen pitkittäistarkastelua jatketaan ainakin kaksi vuotta tästä eteenpäin. Tämä mahdollistaa myös hiljattain tapahtuneiden omistajanvaihdosten jälkeisen liiketoiminnan kehittämisen ja kehittymisen sekä myös taloudellisen seurannan luotettavamman ja pätevemmän arvioinnin. Kuten aiemmin on todettu, tämän tutkimuksen tiedonkeruuhetkeä edelsi juuri merkittävä taloustaantuma ja se on vaikuttanut ja vaikeuttanut monen omistajanvaihdoksen toteuttaneen ostajan ja jatkajan kehittämisspyrkimyksiä. Jo pelkästään paikallaan pysyminen liikevaihto- ja tuloslukujen valossa on ollut erittäin haastavaa.

Tähän mennessä saatujen ja jatkossa vielä pidemmän seurannan kautta tunnistettavien propositioiden testaus laajemmalla aineistolla on toinen tarpeellinen suunta jatkaa tätä tutkimusta. Seurattavat caset ovat kaikki eteläpohjalaisia. Vaikka eteläpohjalaisuus ei sinänsä olisikaan niin rajoittava tekijä, olisi kuitenkin löydösten yleistettävyyys parempi, mikäli laajempi kysely voitaisiin suunnata valtakunnallisesti laajemmalle aineistolle tai jopa kansainvälisen vertailun tasolle. Kuten edellä on todettu, suurin haaste tässä on, ettei omistajanvaihdoksia kirjaudu mihinkään rekisteriin automaattisesti. Etelä-Pohjanmaalla on tehty suuri käsityö noin kahdensadan omistajanvaihdoksen tietopankin kokoamiseksi. Vastaavan kokoaminen valtakunnallisesti edellyttää samanlaista aktiivisuutta ja kiinnostuneisuutta muiden maakuntien osalta.

Tutkimustietoa yleensä saadaan vain toteutuneista yrityskaupoista. Tästä herää kysymys, jääkö neuvoteltuja yrityskauppoja toteutumatta ja mistä syystä? Puutuuko osapuolten väliltä luottamus, osataanko neuvotteluja käydä realistisen arvonmäärityksen pohjalta vai jääkö tavoiteltu rahoitus saamatta. Lukuisissa aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Varamäki ym. 2010; Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011), jatkajan tai ostajan löytyminen on todettu yleisimmäksi ongelmaksi omistajanvaihdoksissa. Toiseksi yleisin ongelma on liian korkeat hintapyynnöt (Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011). Jatkotutkimusta tarvitaan näiden kahden omistajanvaihdosprosesseihin liittyvän keskeisen ongelman eli jatkajien ja ostajien puuttumisen sekä toisaalta liian korkeiden hintapyyntöjen välisen suhteen syvällisempään selvittämiseen sekä sen selvittämiseen, mitkä syyt johtavat yrityskauppaneuvottelun kariutumiseen.

---

---

## LÄHTEET

- Agrawal, A. & Jaffe, J.F. 2003a. The disciplinary motive for takeovers: a review of the empirical evidence. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of financial and quantitative analysis* 38 (4), appendix. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: <http://depts.washington.edu/jfqa/hold/JFQA-384-Agrawal-Jaffe-WebAppendix.pdf>
- Agrawal, A. & Jaffe, J.F. 2003b. Do takeovers underperform?: Evidence from operating and stock returns. *Journal of financial and quantitative analysis* 38 (4), 721–746.
- Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organisation. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 114–160.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, J., Fennell, M. & Halpern, M. 1993. Leadership instability in hospitals: the influence of board-CEO relations and organizational growth and decline. *Administrative science quarterly* 38 (1), 74–99.
- Ali-Yrkkö, J. 2002. Mergers and acquisitions – reasons and results. Helsinki: ETLA Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita 792.
- Altman, E.I. 1968. Financial ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance* 23 (4), 589–609.
- Angwin, D. & Meadows, M. 2009. The choice of insider or outsider top executives in acquired companies. *Long range planning* 42, 359–389.
- Arikan, A. & McGahan, A. 2010. The development of capabilities in new firm. *Strategic management journal* 31 (1), 1–18.
- Ballinger, G. & Marcel, J. 2010. The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic management journal* 31 (3), 262–283.
- Baum, J., Xiao Li, S. & Usher, J. 2000. Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the location of chains' acquisitions. *Administrative science quarterly* 45 (4), 766–801.
-

- Berent, M., Uhlaner, L., Gibcus, P. & Timmermans, N. & 2009. The Relationship between successor, planning characteristics, and the transfer process on post-transfer profitability in SMEs. [Verkköjulkaisu]. Zoetermeer: SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/h200901.pdf>
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development* 12 (2), 244–258.
- Bower, J. 2001. Not all M&As are alike – And that matters. *Harvard business review* 79 (2), 96–101.
- Brannen, M. & Peterson, M. 2009. Merging without alienating: intervention promoting cross-cultural organizational integration and their limitations. *Journal of international business studies* 40 (3), 468–489.
- Bruce, D. & Picard, D. 2006. Making succession a success: perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of small business management* 44 (2), 306–309.
- Camerlynck, J., Ooghe, H. & Langhe De, T. 2005. Pre-acquisition profile of privately held companies involved in take-overs: an empirical study. *Small business economics* 24, 169–186.
- Cannella, A. & Shen W. 2001. So close and yet so far: promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of management journal* 44 (2), 252–270.
- Capron, L. & Pistre, N. 2002. When do acquirers earn abnormal returns. *Strategic management journal* 23 (9), 781–794.
- Casciaro, T. & Piskorski, M. 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly* 50 (2), 167–199.
- Chatterjee, S. 1991. Gains in vertical acquisition and market power: theory and evidence. *Academy of management journal* 34 (2), 436–448.
- Chatterjee, R. & Meeks, G. 1996. The financial effects of take-over. Accounting rates of return and accounting regulation. *Journal of business finance and accounting*, 23, 851–868.
-



- 
- Chenhall, R. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting organizations and society* 28, 127–168.
- Clayton, R.J. & Fields, M.A. 1991. Prediction of acquisition candidates: methodological comparisons. *The Mid-Atlantic journal of business* 27 (3), 233–250.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entre-preneurial top management style. *Journal of management studies* 25 (3), 217-259.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10 (1), 75–87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entre-preneurship theory & practice* 16 (1), 7–25.
- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship –and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing* 4 (3), 21–226.
- Davidson III, W., Jiraporn, P., Kim, Y. & Nemeč, C. 2004. Earnings management following duality-creating successions: ethnostatics, impression management, and agency theory. *Academy of management journal* 47 (2), 267–275.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J., A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management* 40 (4), 332–349.
- De Langhe, T. & Ooghe, H. 2001. Are acquisitions worthwhile?: An empirical study of the post-acquisition performance of privately held belgian companies involved in take-overs. Gent: Universiteit Gent. Faculteit economie en bedrijfskunde. Working paper 124.
- Denzin, N. 1978. *The research act*. New York: McGraw-Hill.
- Diwisch, D., Voithofer, P. & Weiss, C. 2009. Succession and firm growth: results from non-parametric matching approach. *Small business economics* 32 (1), 45–56.
- Drazin, R. & Kazanjian, R. 1993. Applying the DEL technique to the analysis of cross-classification data: a test of CEO succession and top management team development. *Academy of management journal* 36 (6), 1374–1399.
-

- Dubois, A. & Gadde, L.-E. 2002. Systematic Combining: An abductive approach to case research. *Journal of business research* 55, 553–560.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4). 532–550.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. 1990. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative science quarterly* 35, 504–529.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Kasvun ajurit 7: Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- European Commission. 2011. Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy. [Verkojulkaisu]. Bruxelles: European Commission. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf)
- Evans, D.S 1987. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics* 34 (4), 567–581.
- Foley, M.R. 1984. What makes a small business successful? Sheffield: Sheffield Center for Environmental Research. Occasional paper 41.
- Friedman, S. & Singh, H. 1989. CEO succession and stockholder reaction: the influence of organizational context and event content. *Academy of management Journal* 32 (4), 718–774.
- Glaser, B. & Strauss, A. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative data. New York: Aldine de Gruyter.
- Gray, C. 2004. Age effects on small firm growth and strategic objectives. The 34th efmd EISB Conference Abstracts Proceedings, 8–10 September 2004, Turku.
- Gunz, H. & Jalland, R. 1996. Managerial careers and business strategies. *Academy of management review* 21 (3), 718–756.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 30.
-

- 
- Hannula, A. & Kari, M. 2004. Yrityksen käytännön lakiasiat. Helsinki: WSOY.
- Harju, J. & Heinonen, J. 2003. Perheyritysten menestyksen avaimet. Teoksessa: J. Heinonen (toim.) Quo vadis, suomalainen perheyritys? Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-instituutti.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. Managing acquisitions: creating value through corporate renewal. New York: The Free Press.
- Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 158.
- Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005. Nopeasti kasvavat yritykset -tapaus Turun seutukunta Teoksessa: J. Heinonen (toim.) Kasvun olemus ja reitit: Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 63–75.
- Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2010. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hitt, M., Hoskisson, R. & Ireland, R. 1990. Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. Strategic management journal 11 (4), 29–47.
- Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja: kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOYpro.
- Hoogstra, G.J. & van Dijk, J. 2004. Explaining firm employment growth: does location matter? Small business economics 22 (3/4), 179–192.
- Hopkins, H. 1987. Acquisition strategy and the market position of acquiring firms. Strategic management journal 8 (6), 535–547.
- Hopper, T. & Powell, A. 1985. Making sense of research into the organisational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. Journal of management studies 22 (5), 42–65.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2004. From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. Journal of small business and enterprise development 11 (2), 233–243.
-

- Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Jarvis, P. 1987. *Adult learning in the social context*. London: Croom Helm.
- Jarvis, P. 1994. Elinikäinen oppiminen ja kokemus. Teoksessa: A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.) *Elinikäinen oppiminen*. Helsinki: Kirjastopalvelu, 143–158.
- Johansson, D. 2004. Is small beautiful?: The case of the Swedish IT industry. *Entrepreneurship & regional development* 16 (4), 271–287.
- Järvenpää, M. 2002. Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena: vertaileva case-tutkimus. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 5.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. 2008. PK-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot: kvalitatiivinen kenttätutkimus. Teoksessa: T.Toivola, E. Tornokoski, L. Tuomi & E. Varamäki (toim.) *Rohkeasti kasvuun: näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Helsinki: Haaga-Helia. Haaga-Helia. Puheenvuoroja 1, 67–80.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. 2009. Kasvun vaikutukset talousohjaukseen, Teoksessa: K. Sorama & M. Saarakkala (eds.) *Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa*. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245, 114–116. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: [http://www.tekes.fi/julkaisut/Yritysten\\_kasvu\\_alueellisesti\\_Suomessa.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Yritysten_kasvu_alueellisesti_Suomessa.pdf)
- Karaevli, A. 2007. Performance consequences of new CEO 'outsiderness': moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic management journal* 28 (7), 681–706.
- Keck, S & Tushman, M. 1993. Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of management journal* 36 (6), 1314–1344.
- Keil, T. 2000. *External corporate venturing: cognition, speed, and capability development*. Espoo: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business. Doctoral dissertations 2.
- Kerr, J. & Jackofsky, E. 1989. Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic management journal* 10 (S1), 157–170.
- Khandwalla, P.N. 1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization & administrative sciences* 7 (4), 21–51.
-

- 
- Kim, J. & Finkelstein, S. 2009. The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: evidence from the U.S. commercial banking industry, 1989–2001. *Strategic management journal* 30 (6), 617–646.
- Kolvareid, L. & Bullvåg, E. 1996. Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. *Journal of enterprising culture* 4 (1), 1–17.
- L 27.5.1992/480. Laki kilpailunrajoituksista.
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.
- Laamanen, T. 1997. The acquisition of technological competencies through the acquisition of new, technology-based companies. Otaniemi: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Institute of Strategy and International Business 1.
- Laitinen, E.K., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48.
- Larsson, R. 1993. Case survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of management journal* 36 (6), 1515–1546.
- Laveren, E., Limère, A. & Vanbilsen, E. 2003. Ceo experience and firm growth in small family firms. RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business. November 20–21, 2003, Londz, Poland.
- Lin, Z., Peng., Yang, H. & Sun, S. 2009. How do networks and learning drive M&As?: An institutional comparison between China and the United States. *Strategic management journal* 30 (10), 1113–1132.
- Lubatkin, M., Chung, K., Rogers, R. & Owers, J. 1989. Stockholder reaction to CEO changes in large corporations. *Academy of management Journal* 32 (1), 47–68.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review* 21 (1), 135–172.
- Lämsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2007. PK-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteita ja käytäntöjä. Teoksessa: E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 5, 229–248.
-

- Makri, M., Hitt, M. & Lane, P. 2010. Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic management journal* 31 (6), 602–628.
- Malinen, P. & Stenholm, P. 2004. Who dares wins?: Modelling of Finnish family business growth orientation. The 34th efmd EISB Conference Abstracts Proceedings, 8-10 September 2004, Turku.
- Malmi, T. & Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions, *Management accounting research* 19 (4), 287–300.
- Marshall, J., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A. & Wampler, R. 2006. The paradox for the family firm CEO: owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of business venturing* 21 (3), 348–368.
- Martikainen, M. & Nikkinen, J. 2004. Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritys rakenteet. [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: [http://www.yrittajat.fi/File/725a73d0-0f23-40af-9309-db4b55f3afd5/Pk\\_yrityksetPK.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/725a73d0-0f23-40af-9309-db4b55f3afd5/Pk_yrityksetPK.pdf)
- Martin, K. J. & McConnell, J.J. 1991. Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover. *Journal of finance* 46, 671–688.
- Matta, E. & Beamish, P. 2008. The accentuated CEO career horizon problem: evidence from international acquisitions. *Strategic management journal* 29 (7), 683–700.
- McDougall, F.M. & Round, D.K. 1986. The determinants and effects of corporate takeovers in Australia. 1970–1981. In the effects of mergers and takeovers in Australia. Australian Institute of Management-Vic and the National Companies and Securities Commission. Victoria. 3–207.
- McKinnon, J. 1988. Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, auditing & accountability journal* 12 (1), 34–54.
- Meijaard, J. 2005. Entrepreneurship in the Netherlands: business transfer: a new start. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Meijaard, J. 2007. Overmember vaak beter dan 'vers' starten. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. 2003. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing* 18 (4), 513–531.
-

- 
- Miller, D. & Friesen, P.H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic management journal* 4 (3), 221–235.
- Miner, J.B., Smith, N.R. & Bracker, J.S. 1994. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: Interpretations from follow-up data. *Journal of applied psychology* 79 (4), 627–630.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California management review* 16 (2), 44–53.
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R.W. 1988. Characteristics of targets of hostile and friendly takeovers. In A.J. Auerbach (ed.) *Corporate takeovers: Causes and consequences*. Chicago: University of Chicago Press, 101–129.
- Morrow, J., Sirmon, D., Hitt, M. & Holcomb, T. 2007. Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic management journal* 28 (3), 271–283.
- Mäki-Fränkti, P. 2006 *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus: Tutkimus suomalaisella yrityskysely-aineistolla*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 41.
- Naldi, L. & Sjöberg, K. 2003. Entrepreneurial firms and growth: The role of the CEO, managers and board of directors. RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business. No-vember 20-21, 2003, Londz, Poland.
- O'Shaughnessy, K. & Flanagan, D. 1998. Determinants of layoff announcements following M&As: an empirical investigation. *Strategic management journal* 19 (10), 989–999.
- Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. *Omistajuus ja yritysten menestyminen: Analyysi suomalaisella aineistolla*. Helsinki: ETLA Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita 107.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2006. *Uusyrittäjien kasvuhakuisuus*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM julkaisuja 29.
- Patton, M. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Pellinen, J. 2007. *Kasvuyrityksen taloushallinto*. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
-

- Penrose, E. 2009. *The theory of the growth of the firm*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.
- Pervan, I., Pervan, M. & Kljaic, N. 2010. Financial characteristics of acquired companies: case of Croatia. *The business review*, Cambridge, 16 (1), 163–169.
- Rauhala L.1974. *Psykykinen häiriö ja psykoterapia filosofisen analyysin valossa*. Helsinki: Weilin & Göös.
- Scapens, R. 1990. Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British accounting review* 22 (3), 259–281.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P. & Bruining, H. 2010. Strategic changes in family firms post management buyout: ownership and governance issues. *International small business journal* 28 (5), 505–521.
- Schweizer, L. 2005. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: the need for hybrid approach. *Academy of management journal* 48 (6), 1051–1074.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. & Chua, J. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship theory and practice* 25 (3), 17–36.
- Shen, W. & Cannella Jr., A. 2002. Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of management journal* 45 (4), 717–733.
- Shen, W. & Cannella Jr., A. 2003. Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO succession. *Strategic management journal* 24 (2), 191–198.
- Shrieves, R. E. & Stevens, D.L. 1979. Bankruptcy avoidance as a motive for merger. *Journal of financial and quantitative analysis* 14, 501–515.
- Siegel, D. & Simons, K. 2010. Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. *Strategic management journal* 31 (8), 903–916.
-



- 
- Sorama, K. & Saarakkala, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: [http://www.tekes.fi/julkaisut/Yritysten\\_kasvu\\_alueellisesti\\_Suomessa.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Yritysten_kasvu_alueellisesti_Suomessa.pdf)
- Stake, R. 1994. Case studies. In: N. Denzin & Y. Lincoln (eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 236–247.
- Tsagkanos, A., Georgopoulos, A. & Siriopoulos, C. 2006. Predicting takeover targets: new evidence from a small open economy. International research journal of finance and economics 4, 183–194.
- Van Teeffelen, L. 2010. Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E. (toim.) 2007. Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä- Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- Varamäki, E., Tornikoski, E. & Saarakkala, M. (toim.) 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 5.
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [Viitattu 4.4.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-03-1>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-18-5>
- Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013 omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.
- Verohallituksen ohje 535/345/2004 yrityksen sukupolvenvaihdoksen verotuksesta. 2004. Helsinki: Verohallitus.
-

- Viljamaa, A. 2007. Cutting a long story short?: An empirical analysis of small manufacturing firms' provider selection in context of external expert services. *RENT XXI*, Cardiff, 22–23.11. 2007.
- Walker, G. 1985. Network position and cognition in a computer software firm. *Administrative science quarterly* 30 (1), 103–130.
- Walter, G. & Barney, J. 1990. Management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic management journal* 11 (1), 79–86.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation –performance relationship. *En-trepreneurship theory and practice*, Fall, 37–48.
- Wiklund, J. & Davidsson, P. 1999. A resource-based view on organic and acquired growth. Paper presented at the Academy of Management Pre-conference, Chicago, Aug.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of business venturing* 20 (1), 71–91.
- Wood, A. 2009. Capacity rationalization and exit strategies. *Strategic management journal* 30 (1), 25–44.
- Yin, R. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing* 10 (1), 43–58.
- Zhang, Y. & Rajagopalan, N. 2004. When the know devil is better than an unknown god: an empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of management journal* 47 (4), 483–500.
- Zhang, Y. 2008. Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: an empirical investigation. *Strategic management journal* 29 (8), 859–872.
-

---

# LIITTEET

## LIITE 1 Teemahaastattelulomake.

### Ennen omistajanvaihdosta

#### 1. Ostaja-yrittäjän ominaisuudet (jos ostajana tiimi eli useampi henkilö, heistä kaikista nämä samat asiat)

- koulutus
- ikä
- kokemus johtamisesta ja toimialasta
- suhde edeltäjään (myyjään, luopujaan, kuinka tuttu entuudestaan, mahdollinen perhesuhde eli oliko luottamusta entuudestaan)
- motiivit yrityksen ostamiseen ja kasvuhalu: mitä yrityksen / liiketoiminnan ostamisella haluttu tavoitella (esim. kasvua, kannattavuutta, uusia markkinoita, uusia tuotteita ja osaamista, tuotantokapasiteettia lisää, kilpailijan poisostamista, vai pelkästään toimeentuloa, perheyrittäjien jatkamista jne.)
- miten ostokohde löytyi

#### 2. Ostaja-yrityksen ominaisuudet (ennen omistajanvaihdosta)

- ikä
  - koko (lv + henkilöstö)
  - tuotteet / palvelut (missä määrin ostajalla oli samat tuotteet / palvelut kuin myyjällä, entä asiakkaat, missä määrin sama asiakaskunta)
  - työntekijöiden ja muun johdon osaaminen (kuinka hyvät resurssit & osaaaminen yrityksen senhetkisinä työntekijöillä oli lähteä kehittämään ostettua yritystä eli oliko yrittäjällä tukea omassa aikaisemmassa yrityksessään)
  - t&k:n rooli yrityksessä / panostaminen tutkimus- ja kehittämistoimintaan (suhteessa saman alan kilpailijoihin, kuinka paljon yrityksessä on resursoitu kehittämiseen, ei siis pelkästään esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita, vaan myös muunlainen kehittäminen, onko henkilöitä, joiden tehtävänä on nimenomaan kehittäminen)
  - kansainvälisyysaste (viennin ja tai tuonnin osuus, prosentteja liikevaihdosta ennen ov:ta)
  - hallitustyöskentely (oliko sitä, kuinka aktiivista, onko ulkopuolisia, ketä, kuinka monta)
  - strategia: kuinka suunnitelmallista yrityksen toiminta oli aiemmin, oliko yrityksellä strateginen liiketoimintasuunnitelma ostohetkellä, mitä muita vaihtoehtoja oli yritysostolle, oliko yritysoston vaihtoehto huomioitu lts:ssä
-

- ohjaujärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito)
  - kustannuslaskenta, miten seurasitte omassa aiemmassa yrityksessänne kustannuksia (esim. tuote-, asiakas-, vastuualuekohtainen kustannuslaskenta)
  - tavoitteet ja mittarit, millaisia tavoitteita ja mittareita teillä oli toiminnalenne
    - rahamääräiset (esim. lv., liikevoitto, SIPO, vakavaraisuus)
    - ei –rahamääräiset (esim. laatu, läpimenoaika, reklamaatiot)
  - kilpailija-analyysit (tilinpäätökset, kilpailijoiden kustannusrakenneanalyysit & strategiat), seurasitteko kilpailijoita, niiden taloudellista menetystä tai muita toimia
  - talouden suunnittelu, millä tavalla suunnittelitte taloutta (budjetointi, balanced scorecard)
- sijainti (maantieteellinen alue, toimivatko ostaja ja myyjä samalla paikkakunnalla, oliko sijainnilla merkitystä yritystä ostettaessa / jatkettaessa, tarjoaako ostetun yrityksen maantieteellinen sijainti mahdollisuuksia kasvuun (asiakkaat, toimittajat)
- ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö (minkälaista / ketä ulkopuolista neuvoo ja hyödynnetty ov:n suunnittelussa)

### 3. Ostajan taloudelliset resurssit

- millä tavalla osto rahoitettiin (oliko kaikki vierasta pääomaa vai oliko myös omaa pääomaa)

### 4. Myyjä-yrityksen / liiketoiminnan ominaisuudet

- yrityksen koko (lv + henkilöstö)
  - toimiala
  - riippuvuus omistajasta (kuinka henkilöitynyt/personoitunut yritys oli myyjään eli senhetkiseen omistajaan)
  - t&k:n rooli yrityksessä / panostaminen tutkimus- ja kehittämistoimintaan (suhteessa saman alan kilpailijoihin, kuinka paljon yrityksessä on resursoitu kehittämiseen, ei siis pelkästään esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita, vaan myös muunlainen kehittäminen, onko henkilöitä, joiden tehtävänä on nimenomaan kehittäminen)
  - kansainvälisyysaste (viennin ja tai tuonnin osuus, prosentteja liikevaihdosta, sen kehittyminen ennen ov:ta)
  - ohjaujärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito)
    - kustannuslaskenta, miten myyjä seurasi aiemmin kustannuksia (esim. tuote-, asiakas-, vastuualuekohtainen kustannuslaskenta)
    - tavoitteet ja mittarit, millaisia tavoitteita ja mittareita myyjällä oli toiminnalle
-

- rahamääräiset (esim. lv., liikevoitto, SIPO, vakavaraisuus)
- ei –rahamääräiset (esim. laatu, läpimenoaika, reklamaatiot)
- kilpailija-analyytit (tilinpäätökset, kilpailijoiden kustannusrakennearanlyysit & strategiat), seurasiko myyjä kilpailijoita, niiden taloudellista menetystä tai muita toimia
- talouden suunnittelu, millä tavalla myyjä suunnitteli taloutta (budjetointi, balanced scorecard)
- omistajanvaihdoksen suunnittelu (kuinka kauan, kuinka intensiivisesti)
- ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö (minkälaista / ketä ulkopuolista neuvoojaa hyödynnetty ov:n suunnittelussa)

### 5. Myyjä-yrittäjän ominaisuudet

- koulutus
- kokemus
- halu luopua, syy myyjän taholta omistajanvaihdokseen (henkilökohtaiset syyt vai yritystoimintaan liittyvät syyt, pakotettu vai vapaaehtoinen)
- suhde yritykseen (perustanut vai ostanut itse aikoinaan)
- suhde jatkajaan (kuinka tuttu entuudestaan, mahdollinen perhesuhde eli oliko luottamusta entuudestaan)
- myyjän tulevaisuuden näkymät (työt, harrastukset jne.) tämän luopumisen jälkeen, myyjän rooli myytyyn yritykseen (töissä, asiantuntijana, hallituksessa tmv.)

## Omistajanvaihdosprosessin toteutuminen / toteuttaminen

### 6. Omistajanvaihdosprosessi ja haltuunotto

- pääkohdat haastateltavan mielestä
- kesto (mistä alkoi, mihin päättyi, kauanko kesti)
- tehtiinkö jossain vaiheessa salassapitosopimus, jos kyllä miksi?
- tekninen tapa ja muoto: sukupolvenvaihdos vai yritys/liiketoimintakauppa ulkopuoliselle, jos spv, toteutettiin lahjana, lahjanluonteisena kauppana, kauppana.. jos ostajana ulkopuolinen, oliko omistusosuuden kauppa (osakekauppa) vai liiketoimintakauppa
- kaupan kohde, mitä ostettiin (yrityksen osakkeita, liiketoimintaa, muuta mahdollista): miten kaupan kohde täsmentyi?
- löytyikö kauppahinta helposti ostajan ja myyjän kesken, kuinka lopullinen hinta määräytyi (ei kysytä konkreettista kauppahintaa), miten ostaja ja myyjä laskivat oman näkemyksensä kauppahinnasta?
- millainen oli maksuehto, maksettiin kauppasumma kaupantekotilaisuudessa vai miten?
- rahoitus: ketkä rahoittivat, paljonko ja millä ehdoin? Miten ja ketkä suunnittelivat rahoituksen?

- Miten vakuudet järjestyivät?
- Miten veroseuraamukset arvioitiin etukäteen? Miten ne käytännössä toteutuivat?
- ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta: miten kauppahinta vastasi ostajan ja myyjän odotuksia/tavoitteita?
- kauppakirja: kuka vastasi kauppakirjan laatimisesta? Ketä oli mukana laadinnassa ja missä roolissa?
- ulkopuoliset asiantuntijat: mitä asiantuntijoita käytettiin ja mihin? Näkemys niiden merkityksestä kaupan onnistumiselle?
- pyydä yrittäjää kertomaan, miten uuden yrityksen ja sen liiketoiminnan haltuunotto tapahtui?
  - esim. johtajuuden ja osaamisen siirto
  - millä tavalla toiminta on organisoitu oston jälkeen, onko ostettu yritys fuusioitu vai toimiiko edelleen itsenäisenä, onko aikomus fuusioitua

## Omistajanvaihdoksen jälkeen

### 7. Kehittyminen ja uudistuminen

Pyydä yrittäjää kertomaan sukupolvenvaihdoksen tai yritys/liiketoimintakaupan jälkeisestä ajasta, millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty ja mitkä asiat ovat muuttuneet ostetun yrityksen / liiketoiminnan suhteen, kun omistaja on vaihtunut sekä mitä on tarkoitus seuraavissa asioissa mahdollisesti tehdä

- yrityksen tavoitteet (ovatko samoja vai muuttuivatko ov:n myötä)
  - tuotteet ja palvelut (ovatko samoja kuin ennen vaihdosta, onko vanhoja kehitetty edelleen, ovatko täysin uusia, onko tarkoitus kehittää jatkossa)
  - asiakkaat (missä määrin markkina-alue ja asiakkaat muuttuneet omistajanvaihdoksen jälkeen, onko tarkoitus muuttaa jatkossa)
  - johtaminen, sisältäen myös hallitus/johtoryhmä/AB-työskentelyn (ennen ja jälkeen vaihdoksen, onko jatkossa suunnitelmia)
  - tavarantoimittajat (ennen ja jälkeen vaihdoksen)
  - kilpailijat (ennen ja jälkeen vaihdoksen)
  - yrityksen yhteistyökumppanit (ennen ja jälkeen vaihdoksen)
  - yrityksen käyttämät asiantuntijat, asiantuntijoiden rooli ja merkitys, esim. tilitoimisto, konsultit (ennen ja jälkeen vaihdoksen)
  - toimintatapa (onko muutettu, millä tavalla ja paljonko, esim. alihankintaa lisätty tmv.)
  - ohjausjärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito): ovatko samoja kuin aiemmin vai uusia, onko näitä tarkoitus edelleen kehittää jatkossa
    - kustannuslaskenta, miten seuraatte kustannuksia (esim. tuote-, asiakas-, vastuualuekohtainen kustannuslaskenta)
-

- tavoitteet ja mittarit, millaisia tavoitteita ja mittareita teillä on toiminnallenne
  - rahamääräiset (esim. lv., liikevoitto, SIPO, vakavaraisuus)
  - ei –rahamääräiset (esim. laatu, läpimenoaika, reklamaatiot)
- kilpailija-analyytit (tilinpäätökset, kilpailijoiden kustannusrakenneanalyysit & strategiat), seuraatteko kilpailijoita, niiden taloudellista menetystä tai muita toimia
- talouden suunnittelu, millä tavalla suunnittelette taloutta (budjetointi, balanced scorecard)
- onko ov:n jälkeen otettu uusia järjestelmiä käyttöön
- talouden ohjauksen ja ohjaujärjestelmien haasteet omistajanvaihdoksessa, onko jotain erityisiä haasteita ov-tilanteessa
- toimintaympäristö ja toimialan tilanne (onko muuttunut ov:n jälkeen)

## 8. Menestyminen ja kasvu

Pyydä yrittäjää kertomaan sukupolvenvaihdoksen tai yritys/liiketoimintakaupan jälkeisestä ajasta, millä tavalla yrityksen tuloksellisuus on kehittynyt

- miten tavoitteet ylipäänsä ovat toteutuneet
- myynnin kasvu
- tuloksellisuus (kannattavuus, kustannusten ja tuottojen kehitys)
- yrityksen rahoitusrakenne (onko rahoitusrakenne muuttunut uuden omistajan myötä, muuttuivatko rahoittajat)
- henkilöstömäärän kasvu
- muut saavutetut tavoitteet
- nykyisen omistajan / omistajien tyytyväisyys ov-prosessiin sekä sen jälkeiseen kehitykseen
- jos prosessi on ollut onnistunut, mitkä ovat olleet keskeiset onnistumiseen vaikuttaneet tekijät / asiat
- mitä olisi jälkikäteen ajatellen tehnyt toisin ov-prosessissa, miksi

## 9. Tulevaisuuden näkymät

- mitä suunnitelmia tästä eteenpäin
- miten yritys / liiketoiminta kehittyy ja uudistuu
- mitkä ovat merkittävimmät nykyisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavat muutokset toimintaympäristössä (jo tapahtuneet ja mahdollisesti tulossa olevat esimerkiksi teknologian kehittyminen, työvoiman saatavuus, työvoiman osaamistarpeet, vihreät arvot, väestön kulutustottumukset)
- millaisena haastateltava näkee yrityskauppojen tulevaisuuden omalla/yrityksensä kohdalla? Entä yleensä?
- onko jotain muuta, mitä haastateltava haluaa tuoda esiin vielä teemaan liittyen

---

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

## A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
  2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
  3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
  7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
  8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
-



---

## B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

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

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

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

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

- 
48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 - ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
  49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
  50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
  52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
  53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
  54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011
  55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011
  56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
  57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ja merkitys ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
-

---

## C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivii tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

## D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
  2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
  3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
  4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
  5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
  6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
  7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
-

- 
8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
  9. Jenni Pietarila. Meno-paluu –lauluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
  10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: 'Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti'. 2003.
  11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
  12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
  13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
  14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
  15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
  16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
  17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
  18. Maarit Hofferén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
  19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeista antologiaksi. 2005.
  20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
  21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
  22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006.
-





**Seinäjoen ammattikorkeakoulu**  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Keskuskatu 34, PL 97, 60101 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-30-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)