

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

**B**

**Seinäjoen ammattikorkeakoulu**  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall,  
Anmari Viljamaa ja Aapo Länsiluoto

## **OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTUS JA ONNISTUMINEN OSTAJAN JA JATKAJAN NÄKÖKULMASTA**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B. Raportteja ja selvityksiä 74

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall,  
Anmari Viljamaa ja Aapo Länsiluoto

# OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTUS JA ONNISTUMINEN OSTAJAN JA JATKAJAN NÄKÖKULMASTA

**Seinäjoen ammattikorkeakoulu**  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoki 2013



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

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  
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-59-8  
ISBN 978-952-5863-60-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1743  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

---

# ESIPUHE

Yrittäjien runsas ikääntyminen ovat sekä haaste että mahdollisuus omistajanvaihdosmarkkinoilla. Toisaalta suuri joukko yrityksiä ja liiketoimintoja on vailla uusia omistajia, mutta toisaalta tilanne tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden ostajille. Yrittäjyydestä kiinnostunut voi ryhtyä yrittäjäksi ostamalla yrityksen ja yrityksensä kasvattamisesta kiinnostunut voi valita ulkoisen kasvustrategian ja ostaa yrityksen tai liiketoiminnan. Valtakunnallisessa ja alueellisessa elinkeinopolitiikassa pitäisi nykyistä enemmän tarkastella omistajanvaihdoksia tärkeänä osana kasvuyrittäjyyden edistämistä, mutta toisaalta omistajanvaihdokset pitäisi nähdä myös merkittävänä osana yrittäjyyden edistämistä. Joka tapauksessa omistajanvaihdoksia on syytä jatkossa tarkastella entistä enemmän ostajien, olivat he sitten yrityksen kasvattajia tai yrittäjäksi ryhtyviä, näkökulmasta.

Käsillä oleva tutkimus kohdistuu vuosina 2008-2012 omistajanvaihdoksen toteutaneisiin ostajiin ja perheyritysten jatkajiin sekä heidän omistajanvaihdosprosessihinsa valmistelusta toteutukseen ja liiketoiminnan kehittämiseen vaihdoksen jälkeen. Tämän tutkimuksen suurin haaste oli päästä kohderyhmään käsiksi. Julkista rekisteriä omistajanvaihdosten toteutumisesta tai yrityskaupoista ei ole saatavilla. Tiedonkeruun kuitenkin mahdollisti ensinnäkin Finnvera, joka välitti kyselyä osana sähköistä uutiskirjettä omille yritysostaja-asiakkailleen sekä toisekseen laaja omistajanvaihdosedistäjien ja -asiantuntijoiden joukko ympäri Suomea, jotka välittivät tietoja toteutuneista omistajanvaihdoksista omilla alueillaan.

Tämän tutkimus toteutettiin osana ESR-rahoitteisesta Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hanketta, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke. Hankkeen taustalla on tarve saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia. Hankkeessa on tarkasteltu omistajanvaihdoksia niin myyjien, ostajien, potentiaalisten ostajien kuin asiantuntijoiden ja rahoittajienkin näkökulmasta. Hankkeen muut toimenpiteet ovat keskittyneet Etelä-Pohjanmaalle, mutta tämä tutkimus toteutettiin valtakunnallisena.

Haluamme kiittää Euroopan sosiaalirahastoa ja Etelä-Pohjanmaan ELY-keskusta tämän tutkimuksen rahoittamisesta. Lisäksi haluamme kiittää Finnveraa, Suomen Yrittäjiä, TEM / Omistajanvaihdosten valtakunnallista koordinoitua, Suomen Omistajanvaihdosseuraa sekä Suomen Uusyrittäjäkeskuksia hyvästä yhteistyöstä tämän tutkimuksen eri vaiheissa.

Tutkijaryhmän puolesta

Elina Varamäki

dosentti, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

---



---

# TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä B74, 119s.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestyttiin viiden alaongelman kautta:

1. Millaisia ostajat ja ostokohteet ovat profiililtaan?
2. Miten omistajanvaihdosprosessi toteutui ja onnistui?
3. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet pitivät eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
4. Miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamaansa liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?
5. Miten ostetut yritykset ovat menestyneet suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2013 internet-kyselyllä lähettämällä kyselylomake vuosina 2008-2012 omistajanvaihdoksen toteuttaneille ostajille ja jatkajille. Kaikkiaan vastauksia saatiin 357.

Tulosten mukaan pk-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat; yli neljä viidesosaa ostajista ja jatkajista piti omaa vaihdostaan onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Tutkimus kertoo myös omistajanvaihdosten paikallisuudesta, sillä yli 60 % ostajista ja myyjistä tunsivat toisensa entuudestaan. He olivat läheltä toisiaan myös maantieteellisesti. Arvonmäärittäminen ja myyjän korkea hintapyyntö olivat ostajien näkökulmasta suurimmat ongelmat omistajanvaihdosprosessissa. Kaikki muut ongelmat koettiin erittäin vähäisinä. Positiivista on myös, että omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat kehittävät yrityksiä aktiivisesti. Taloustaantumasta huolimatta omistajaa vaihtaneet yritykset ovat jopa kasvaneet. Tärkeimmät omistajanvaihdospalvelujen tarjoajat olivat olleet Finnvera, pankki sekä oma tilitoimisto. Ostajien tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin oli yhteydessä vaihdoksen jälkeiseen yrityksen menestymiseen. Haasteena on, että yritysten ja yrittäjien palvelutarpeet voivat jäädä tunnistamatta. Kaikkiaan tutkimus osoittaa, että yritys- ja liiketoimintaostot ovat erinomainen tapa sekä ryhtyä yrittäjäksi että kasvattaa yritystä. Näitä vaihtoehtoja pitäisi nykyistä enemmän tuoda esiin varteenotettavina strategioina uusperustannan ja orgaanisen kasvun rinnalle.

**Avainsanat:** omistajanvaihdos, yrityskauppa, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, ostaja

**Yhteystiedot:** Elina Varamäki, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja Kulttuuri, PL 412, 60101 Seinäjoki, elina.varamaki@seamk.fi

---

---

# ABSTRACT

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto 2013. Implementing and succeeding in business transfer – Buyers' and successors' perspective. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 74, 119p.

The main objective of the study was to investigate business transfer experiences and views of buyers and successors. Five specific research objectives were formulated as:

1. What are the profiles of the acquirers and the acquired firms?
2. How and how successfully was the business transfer implemented?
3. How important for the business transfer did the new owners consider various expert services?
4. How intensively have the new owners developed their business after the transfer?
5. How have the transferred firms succeeded compared to their competitors after the business transfer?

The data was collected in spring 2013 using an internet survey (Digium) targeted to buyers and successors who had experienced a business transfer in years 2008–2012. Altogether 357 responses were received.

According to the results, SME business transfers are successful. More than 80 % of the buyers and successors rate their business transfer as successful or very successful. SME business transfers are also very local phenomenon. More than 60 % of the acquirers know the seller prior to the business transfer. The geographical distance between the acquirer and the target firm was also usually small. Value appraisal and high asking price were the most common problems in the business transfer processes. All the other problems were relatively minor. A positive finding was also that the buyers and successors develop their businesses after business transfer. Although the survey coincided with a recession, some transferred businesses had experienced growth. The most important business transfer service providers for the acquirers had been Finnvera, banks and accounting firms. The more satisfied the buyers and successors were with the business transfer services, the higher they rated the success of the business transfer. The results indicate that business transfers are excellent way to become an entrepreneur and to grow a company. More attention should be given to business transfer as a practical strategy parallel to business start-up and organic growth.

**Keywords:** business transfer, mergers and acquisitions, succession, acquirer, SME

**Contact information:** Elina Varamäki, Seinäjoki University of Applied Sciences, Business and Culture, P.O.Box 412, 60101 Seinäjoki, Finland, elina.varamaki@seamk.fi

---



---

# SISÄLLYS

ESIPUHE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys .....	13
1.3 Tutkimuksen toteuttaminen .....	13
1.3.1 Aineisto ja tiedonkeruu .....	14
1.3.2 Kyselylomake .....	14
1.3.3 Aineiston analysointi .....	15
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	16
<b>2 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>17</b>
2.1 Vastaajayrittäjien taustatiedot .....	17
2.2 Vastaajayritysten taustatiedot .....	20
2.2.1 Ostokohteiden profiili .....	21
2.2.2 Ostajatyypit.....	24
2.2.3 Ostajayritysten profiili .....	26
2.3 Omistajanvaihdosprosessi .....	27
2.3.1 Ostokohteen löytyminen ja omistajanvaihdoksen toteutustapa .....	27
2.3.2 Syyt omistajanvaihdokseen .....	30
2.3.3 Ostajan ja myyjän yhtäaikainen johtaminen .....	32
2.3.4 Ongelmat omistajanvaihdoksessa .....	34
2.3.5 Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus .....	38
2.4 Omistajanvaihdospalvelut .....	40
2.4.1 Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys .....	40
2.4.2 Tyytyväisyys omistajanvaihdoksen eri vaiheiden palveluihin .....	44
2.4.3 Puutteet omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluissa .....	47
2.4.4 Omistajanvaihdospalvelujen kustannukset .....	50
2.4.5 Omistajanvaihdoksen rahoittajat .....	52
2.4.6 Puutteet omistajanvaihdosten rahoituspalveluissa .....	53

---

---

2.5 Yrityksen kehittäminen ja menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.....	55
2.5.1 Muutokset ja kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.....	57
2.5.2 Menestyminen suhteessa kilpailijoihin .....	60
2.5.3 Ostokohteen koko vuonna 2012 .....	62
2.5.4 Kiinnostus ostaa tai myydä liiketoimintaa tai yritystä.....	63
2.5.5 Vastaajien avoimet huomiot omistajanvaihdoksista .....	66
<b>3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>68</b>
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	68
3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....	74
3.3 Jatkotutkimusehdotuksia .....	83
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>86</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>95</b>

---

---

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.	12
Kuvio 2 Tutkimuksen viitekehys.	13
Kuvio 3. Vastaajayrittäjien ikäjakauma.	17
Kuvio 4. Vastaajayrittäjien koulutusjakauma.	18
Kuvio 5. Vastaajayrittäjien kokemus yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta.	19
Kuvio 6. Ostokohteen koko.	21
Kuvio 7. Ostokohteen liikevaihto ostohetkellä.	22
Kuvio 8. Ostokohteen toimiala.	23
Kuvio 9. Ostajatyypit.	25
Kuvio 10. Ostajan ja ostokohteen maantieteellinen etäisyys.	25
Kuvio 11. Ostajaryitysten kokojakauma.	26
Kuvio 12. Ostokohteen löytyminen.	27
Kuvio 13. Omistajanvaihdoksen toteutustapa.	28
Kuvio 14. Syyt omistajanvaihdokseen.	31
Kuvio 15. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely liiketoiminnan johdossa.	33
Kuvio 16. Ostajien kokemat ongelmat omistajanvaihdoksessa.	36
Kuvio 17. Arvio omistajanvaihdoksen onnistuneisuudesta ja hinnan oikeellisuudesta.	39
Kuvio 18. Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys.	42
Kuvio 19. Tyytyväisyys asiantuntijapalveluihin omistajanvaihdoksen eri vaiheissa.	45
Kuvio 20. Omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden kustannukset.	50
Kuvio 21. Omistajanvaihdoksen tärkeimmät rahoittajatahot.	52
Kuvio 22. Muutokset toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen.	58
Kuvio 23. Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen.	60
Kuvio 24. Ostokohteiden henkilöstömäärä vuonna 2012.	63
Kuvio 25. Kiinnostus myydä tai ostaa yritys tai liiketoimintaa.	64

---

---

## TAULUKOT

Taulukko 1. Sarjayrittäjät eri ikäryhmissä. ....	20
Taulukko 2. Vastaajarytykset maakunnittain. ....	20
Taulukko 3. Ostokohteen koon ja ostajan profiilin välinen yhteys. ....	22
Taulukko 4. Ostokohteen toimialan ja ostajan profiilin välinen yhteys....	24
Taulukko 5. Vaihdoastavan yhteys ostajan taustatekijöiden kanssa. ....	29
Taulukko 6. Kasvattamis- ja uudistamismotiivin ja eri taustamuuttujien välinen yhteys. ....	32
Taulukko 7. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely taustamuuttujittain tarkasteltuna. ....	34
Taulukko 8. Ongelmien kokeminen taustamuuttujittain. ....	37
Taulukko 9. Omistajanvaihdoksen onnistuminen suhteessa muihin muuttujiin. ....	40
Taulukko 10. Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys taustamuuttujittain tarkasteltuna. ....	44
Taulukko 11. Tyytyväisyys palveluihin eri vaiheissa suhteessa eri palveluntarjoajien tärkeyteen. ....	46
Taulukko 12. Millaisia asiantuntijapalveluja tarvitaan tai kaivataan?.....	49
Taulukko 13. Ov-asiantuntijapalveluiden kulut eri taustamuuttujaryhmissä. ....	51
Taulukko 14. Muita rahoittajatahoja omistajanvaihdoksissa. ....	53
Taulukko 15. Rahoituspalvelujen puutteet. ....	54
Taulukko 16. Liiketoiminnan kehittämisen ja ohjausjärjestelmien kehittämisen yhteys muihin keskiarvomuuttujiin. ....	59
Taulukko 17. Menestymisen yhteys muihin keskiarvomuuttujiin. ....	61
Taulukko 18. Lineaarinen regressio omistajanvaihdoksen jälkeisestä menestymisestä suhteessa kilpailijoihin.....	62
Taulukko 19. Kiinnostus ostoon tai myymiseen taustamuuttujittain. ....	65
Taulukko 20. Huomioita omistajanvaihdoksista. ....	66

---

---

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin kollegansa muissa EU-maissa. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa oli yrittäjiä ja yrittäjäperheen jäseniä vuonna 2013 yhteensä 330 000 ja näistä 55–74 vuoden ikäisiä 110 000 eli 33 %. Tämän ikäryhmän osuus on viime vuosien aikana kasvanut. Vuonna 2010 se oli 32,6 % ja 2007 vastaavasti 29,4 %. Vuonna 2000 tämän ikäryhmän osuus yrittäjistä oli vain 20 %. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Tall, Sorama & Katajamäki 2012) mukaan noin 28 000 yritystä on tulossa myyntiin seuraavan kymmenen vuoden aikana. Edelleen sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa on jatkamassa noin 14 800 yritystä ja yrittäjän ikääntymisen vuoksi lopettamassa on 20 000 yritystä. Arvioidut luvut ovat suuruusluokaltaan merkittäviä. Omistajanvaihdosteema on noussut ainakin juhlapuheiden tasolla tärkeään rooliin elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikassa. Tälle on perusteensa, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan yritysten omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä (esim. Van Teeffelen 2010). Uusista perustetuista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana 57 % (Yrittäjyyskatsaus 2011), joten on tärkeää, että toimintansa vakiinnuttaneet ja elinkelpoiset yritykset löytävät jatkajan joko perheen sisältä tai perheen ulkopuolisista, ja että omistajanvaihdokset onnistuvat.

Euroopan komissio on toteuttanut jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan toimenpiteitä luodakseen yritysystävällistä toimintaympäristöä ja edistääkseen kasvua ja työpaikkojen syntymistä sekä tähän liittyen yrittänyt parantaa yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemiä. Esimerkkejä näistä toimista ovat komission vuonna 1994 antamat suositukset jäsenmaille omistajanvaihdosten toteuttamisen toimintaympäristön parantamisesta (European Commission 1994), ohje omistajanvaihdoksen hyvistä käytännöistä (European Commission 2003), asiantuntijaryhmän raportti omistajanvaihdosten markkinoista (European Commission 2006a) ja raportti liiketoiminnan dynamiikasta sisältäen uusien yrityksen perustamisen, omistajanvaihdokset ja konkurssit (European Commission 2011).

Vuonna 2013 Euroopan komissio jälleen päivittää omistajanvaihdosten viitekehysten tilanteen jäsenmaissa ja tässä yhteydessä tarkistaa myös vuosina 1994 ja

---

2006 tekemiensä suositusten toteuttamistilanteen. Euroopan komission vuodelle 2013 jäsenmaiden nimeämistä edustajista kokoaman omistajanvaihdosten asiantuntijaryhmän edistymisraportissa omistajanvaihdosten edistämistoimet jaetaan neljään vaiheeseen: tietoisuuden herättäminen, omistajanvaihdoksen suunnittelu, omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja omistajanvaihdoksen jälkeinen vaihe (Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, June 2013). Tämän edistymisraportin alustavana yleisenä huomiona on, että jäsenmaissa ei juurikaan ole edistytty omistajanvaihdosten toteuttamiselle suosiollisemman toimintaympäristön luomisessa. Huolimatta komission aikaisemmista suosituksista yritysten omistajanvaihdokset eivät ole saaneet elinkeinopolitiikassa samantasoista huomioita osakseen kuin uusien yritysten perustamiset. Lisäksi edistymisraportissa todetaan omistajanvaihdosten rahoituksen olleen aina merkittävä osa omistajanvaihdosten edistämistä, mutta joissain jäsenvaltioissa omistajanvaihdoksen rahoitukseen on hyvin tarjolla lainoja ja lainojen takausta ja vastaavasti joissain jäsenvaltioissa näin ei ole. Edelleen omistajanvaihdosten rahoitukseen liittyen oman pääoman ehtoista rahoitusta tuntuu olevan tarjolla varsin rajallisesti useimmissa Euroopan maissa. Alustavien tulosten lopuksi edistymisraportissa todetaan, että toimenpiteitä tarvitaan edelleen edistämistoimien kaikissa neljässä vaiheessa. Edistämisraportissa myös tuodaan esille näkemys, että omistajanvaihdoksista ostokohteen yrittäjä on yli puolessa tapauksia alle 55-vuotias.

Omistajanvaihdoksiin liittyvien odotusten myötä teemaan liittyvä tutkimus ja muu analysointi on lisääntynyt myös Suomessa. Omistajanvaihdoksia ilmiönä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista (esim. Van Teeffelen 2012: 5): (1) omistajanvaihdosprosessin näkökulmasta sisältäen vaiheet ja prosessin ennen vaihdosta, itse vaihdosprosessin aikana sekä vaihdoksen jälkeen kattaen sekä myyjän että ostajan näkökulman, (2) omistajanvaihdospalvelujen näkökulmasta, (3) omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta pitäen sisällään tietoisuuden herättelyn ja omistajanvaihdostutkimuksen sekä (4) omistajanvaihdosten toimintaympäristön näkökulmasta pitäen sisällään lainsäädännön, yrittäjyys- ja elinkeinopolitiikan, yleisen liiketoimintaympäristön, taloudellisen ilmapiirin sekä trendit. Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä, mutta vaihdosprosessien onnistuminen edellyttää myös rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Yhdessä nämä kaikki muodostavat omistajanvaihdosten ekosysteemin (ks. Moore 1993, 1996). (Varamäki, Tall & Viljamaa 2013).

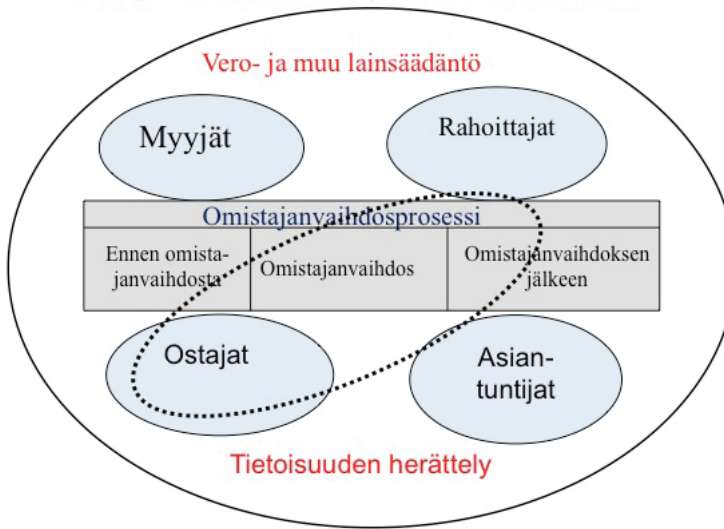
Omistajanvaihdostutkimuksen huomion kohteena ovat olleet ikääntyvät yrittäjät ja heidän yrityksensä. Suomessa on toteutettu potentiaalsiin myyjiin kohdistuvia omistajanvaihdosbarometreja useita, tosin vain yksi on toteutettu valtakunnallisena (Varamäki ym. 2012c). Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosbarometreja on toteutettu viisi (Varamäki 1999; Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen

---

omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla 2002; Koitto 2004; Varamäki, Lautamaja & Tornikoski 2007; Varamäki, Lautamaja & Tall 2010), pari kertaa Päijät-Hämeessä (Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2009 ja 2011) ja lisäksi muutamassa muussa maakunnassa on tehty yksittäisiä barometreja tai omistajanvaihdosselvityksiä (mm. Pirkanmaa 2007, Satakunta 2007 [Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007], Keski-Pohjanmaa 2007, Pohjois-Karjala 2005, Pohjois-Pohjanmaa 2011 [Vähäkangas 2012]). Yritysten toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut ja omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämistarpeita tulee tarkastella entistä enemmän liiketoimintaa kehittävien ja kasvattavien yrittäjien näkökulmasta (Varamäki ym. 2012a). Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissä kaivataan tutkimuksellista tietoa potentiaalisista ostajista omistajanvaihdospalvelujen ja edistämistoimien tasapainoiseen kehittämiseen (Varamäki ym. 2012c). Kasvuyrittäjyystutkimuksen näkökulmasta kasvuyrittäjien ja potentiaalisten kasvuyrittäjien löytyminen omistajanvaihdosten kautta on kohtuullisen todennäköistä (Varamäki ym. 2012b). Tulevaisuudessa omistajanvaihdostutkimus mitä todennäköisemmin on aikaisempaa kiinteämpi osa kasvuyrittäjyystutkimusta.

Käsillä oleva tutkimus kohdistuu vuosina 2008-2012 omistajanvaihdoksen toteutaneisiin ostajiin ja perheyriyten jatkajiin sekä heidän omistajanvaihdosprosessiinsa valmistelusta toteutukseen ja liiketoiminnan kehittämiseen vaihdoksen jälkeen (Kuvio 1). Vastaavia ostaja/jatkajatutkimuksia ei juurikaan ole toteutettu Suomessa. Pääasiassa case-pohjaisia väitöskirjoja ja muita tutkimuksia sukupolvenvaihdoksen toteuttaneista jatkajista tai yrityskaupan toteuttaneista perheiden ulkopuolisista ostajista on, mutta laajemmista survey-tyyppisistä tutkimuksista on pulaa. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, ettei julkista rekisteriä omistajanvaihdosten toteutumista tai yrityskaupoista ole saatavilla. Näin ollen aineistojen hankinta on hankalaa. Globaalisti suurin osa yritysten omistajanvaihdostutkimuksesta perustuu amerikkalaisista tietokannoista saataviin aineistoihin (Meglio & Risberg 2011). Tätä valtakunnallista ostajatutkimusta edelsi vastaava tutkimus Etelä-Pohjanmaalla vuonna 2012 (Varamäki ym. 2012b), jonka mukaan omistajanvaihdoksista 83 % oli onnistuneita tai erittäin onnistuneita, mikä poikkeaa melkoisesti globaaleista käsityksistä yrityskauppojen onnistumisesta. Näissä selvityksissä jopa kaksi kolmasosaa yrityskaupoista on epäonnistunut eli kaupat eivät ole kyenneet vastaamaan niille asetettuihin tavoitteisiin (KPMG 2006).

## Omistajanvaihdosmarkkinat ja taloudelliset olosuhteet



Kuvio 1. Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat ostajat ja jatkajat ovat monestakin näkökulmasta keskeinen ryhmä valtakunnassa. Ensinnäkin kuten edellä todettiin, tämä ryhmä on omalta osaltaan huolehtimassa yritysten ja liiketoimintojen jatkumisesta suurten ikäpolvien eläköityessä. Toiseksi, Suomessa on pulaa kasvuyrittäjistä ja omaa yritystään yritys- tai liiketoimintaostojen kautta kasvattavat tekevät erinomaista työtä kasvuyrittäjyyden eteen. Yrityksen strategisen uudistamisen ja kasvun tavat voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäiset uudistamistavat tai orgaaninen kasvu sekä yrityskauppoja hyödyntävät ulkoiset uudistamisen tavat ja ulkoinen kasvu (mukailten Agarwal & Helfat 2009; Johnson, Scholes & Whittington 2008). Kaikkiaan Suomessa pitäisi liiketoiminta- ja yrityskaupoista saada luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia (vrt. Chatterjee 2009). Kolmanneksi, yrittäjyydestä kiinnostuneen ei tarvitse pelkästään perustaa itse yritystä nollapisteestä, vaan hän voi ryhtyä yrittäjäksi ostamalla itselleen valmiin yrityksen tai liiketoiminnan ja saada näin lentävän lähdön yrittäjäuralleen ja samalla varmistaa jo markkinoilla asemansa saavuttaneen yrityksen jatkuvuuden.

Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeeseen, joka on vuonna 2010–2013 Seinäjoen ammatikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke.

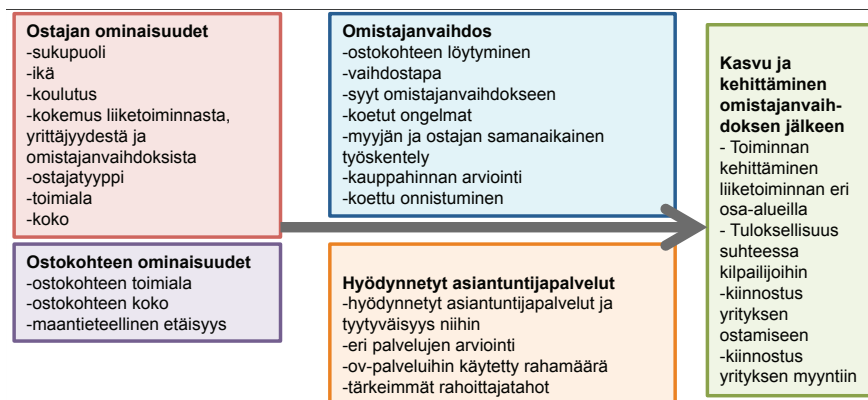


## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestytään viiden alaongelman kautta:

1. Millaisia ostajat ja ostokohteet ovat profiililtaan?
2. Miten omistajanvaihdosprosessi on toteutunut ja onnistunut?
3. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet pitävät eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
4. Miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamaansa liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?
5. Miten ostetut yritykset ovat menestyneet suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 2. Yrittäjän ja yrityksen yleisten taustatekijöiden lisäksi halutaan selvittää omistajanvaihdosprosessin kulkua ja onnistuneisuutta sekä eri vaiheissa hyödynnettyjä asiantuntijapalveluja ja omistajanvaihdoksen jälkeen toiminnan kehittämistä sekä tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.

## 1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa on kuvattu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, lomakkeen sisällön sekä aineiston analysoinnin näkökulmista.

### 1.3.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin 14.4.–16.5.2013 välisenä aikana internet-kyselyllä (Digium). Kyselylomake lähetettiin vuosina 2008–2012 omistajanvaihdoksen toteutaneille ostajille ja jatkajille, jotka ympäri Suomea pystyttiin identifioimaan kohderyhmään kuuluviksi omistajanvaihdosasiantuntijoiden avustuksella ja verkostoja luotaamalla. Lisäksi Finnvera Oyj välitti kyselyn omille kohderyhmään kuuluville asiakkailleen. Yhteistyö Finnvera Oyj:n kanssa mahdollisti tutkimuksen näkökulmasta huomattavasti laajemman kohderyhmään kuuluvien yrittäjien lähestymisen kuin ilman Finnveraa olisi ollut mahdollista. Kysely osoitettiin yritysten nykyisille omistajayrittäjille. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena kaikille niille ostajille ja jatkajille, jotka pystyttiin tunnistamaan kohderyhmään kuuluvaksi, mutta kyseessä olevaa ostajien ja jatkajien kohderyhmää ei pystytäkään Suomessa lähestymään kokonaisvaltaisesti ja aukottomasti, koska sellaista rekisteriä ei ole saatavilla. Verkostojen kautta saatiin koottua 446 ostajan nimet ja heille lähetettiin sähköpostikysely. Tämän lisäksi kyselyä välittivät eteenpäin eri maakuntien omistajanvaihdosyhdyshenkilöt, Uusyrityskeskusten toimijat ja suurimpana välittäjänä Finnvera, jonka sähköisen uutiskirjeen mukana oli linkki kyselyyn. Virheilmoituksia tavoittamattomista vastaanottajista tuli 48. Lisäksi 10 vastaajaa ilmoitti, että he eivät kuulu kohderyhmään eli ostajiin. Sähköpostilla lähetettiin kerran muistutusviesti ennen vastausajan umpeutumista. Kaikkiaan vastauksia saatiin 357. Vastausprosenttia ei pysty laskemaan, koska perusjoukon koko ei ole tarkkaan tiedossa. Arvioitu vastausprosentti on noin 15 %, joka on samaa tasoa kuin yleensä pk-yrittäjille muutoinkin osoitetuissa kyselyissä. Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta arvioituna kokonaisvastauksen määrä on tyydyttävällä tasolla. Tulosten luotettavuutta lisää omalta osaltaan se, että vastauksia on ympäri Suomea. Vastaajien profiilia on tarkemmin kuvattu luvun 2 alussa.

### 1.3.2 Kyselylomake

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 1.2 esitellyn viitekehyksen mukaiset aihealueet seuraavasti.

1. Yrittäjän taustatiedot
    - Yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus yrityksestä, yrittäjyydestä sekä omistajanvaihdoksista
  2. Yrityksen taustatiedot
    - Ostokohteen koko ja toimiala, ostajayrityksen koko ja toimiala, maantieteellinen etäisyys, kotimaakunta
  3. Omistajanvaihdosprosessi
    - Ostokohteen löytyminen
    - Omistajanvaihdoksen toteutustapa
-

- Syyt omistajanvaihdokseen
  - Ostajan ja myyjän työskentely samanaikaisesti
  - Ongelmat omistajanvaihdoksessa
  - Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus kokonaisuutena
  - Yrityksen arvon arviointi
4. Omistajanvaihdospalvelut
- Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys
  - Tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin
  - Omistajanvaihdospalveluiden kustannukset
  - Omistajanvaihdoksen tärkeimmät rahoittajatahot
5. Kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen
- Toiminnan kehittäminen liiketoiminnan eri osa-alueilla vaihdoksen jälkeen
  - Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin vaihdoksen jälkeen
  - Kiinnostus ostaa tai myydä yritystä tai liiketoimintaa

Kyselylomake saatteineen on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

### 1.3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $x^2$ -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallis testit).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu kaikkien yrittäjänsä, yritykseen sekä itse omistajanvaihdokseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu. Tätä valtakunnan tutkimusta on edeltänyt Etelä-Pohjanmaan maakunnassa toteutettu pilottitutkimus (Varamäki ym. 2012b).

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muo-

dostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet ( $\alpha$ ) on kuvattu raportissa myöhemmin, ja ne on esitetty myös liitteessä 3. Regressioanalyysia hyödynnettiin omistajanvaihdoksen jälkeisen menestymisen selittämisessä.

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä johtopäätökset ja toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

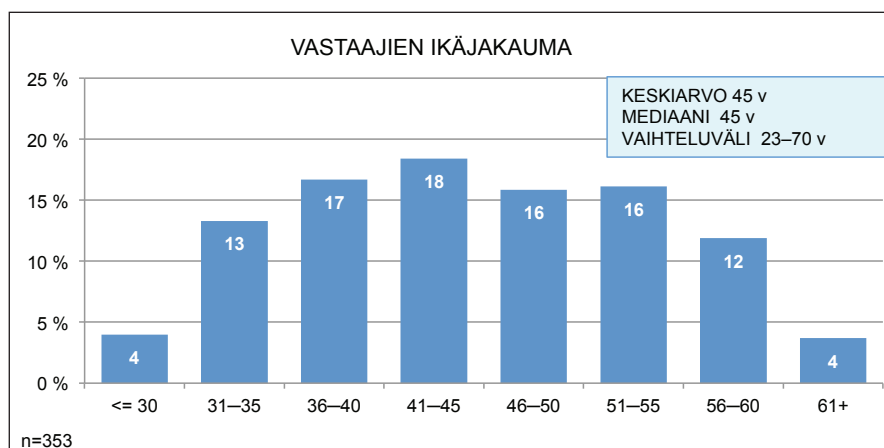
## 2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa on esitelty selvityksen tulokset kuudessa eri alaluvussa: vastaajaryitysten taustatiedot, vastaajaryityttäjien taustatiedot, omistajanvaihdosprosessi, omistajanvaihdospalvelut, kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä vastaajien avoimet kommentit.

### 2.1 Vastaajaryityttäjien taustatiedot

Vastaajista 65 % oli miehiä ja 35 % naisia. Kaikkiaan Suomen yrittäjäkunnasta 68 % on miehiä ja 32 % naisia eli tutkimuksen vastaajajoukko myötäilee sukupuolijakuman osalta koko Suomen yrittäjäkuntaa.

Vastaajien ikä vaihteli 23-70 ikävuoden välillä keski-ikä ja mediaanin ollessa 45 vuotta (Kuvio 3). Vastaajista 4 % oli alle 30 -vuotiaita. 31-40-vuotiaita oli vastaajissa 30 %, 41-50 -vuotiaita 34 %, 51-60-vuotiaita 28 % ja yli 60-vuotiaita 4 %.

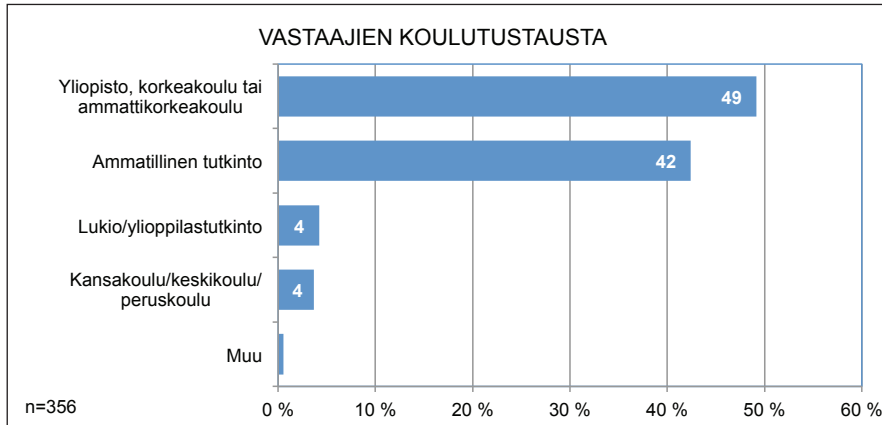


Kuvio 3. Vastaajaryityttäjien ikäjakauma.

Ikä luokiteltiin myöhempiä taustamuuttujatarkasteluja varten neljään luokkaan: alle 35, 36-45, 46-55 ja yli 55-vuotiaat.

Vastaajien koulutustausta on esitetty kuviossa 4. Suurin osa (49 %) vastaajista oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. Tämä on huomattavasti enemmän kuin mitä Suomessa keskimäärin on yrittäjien keskuudessa (31 %). Ammatillisen tutkinnon suorittaneita oli 42 %. Ilman ammatillista tutkintoa oli 9 % vastaajista. Kohdan Muu

koulutus oli valinnut 26 vastaajaa (1 %). Nämä vastaukset pitivät lähinnä sisällään erilaisia kursseja. Naisten ja miesten koulutuksessa ei juurikaan ollut eroja. Miehistä 51 % oli korkeakoulututkinnon suorittaneita ja naisista 46 %.



Kuvio 4. Vastaajayrittäjien koulutusjakauma.

Taustamuuttujatarkasteluissa ilman ammatillista koulutusta olevat yhdistettiin samaan luokkaan ja muut luokat pidettiin alkuperäisinä.

Kuviosta 5 käy ilmi vastaajayrittäjien kokemus ostetun yrityksen liiketoiminnasta alasta ja ostetusta yrityksestä sekä yrityksen perustamisesta, ostamisesta ja myymisestä. Vastaukset on esitetty kuviossa sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina. Eniten kokemusta vastaajilla oli ostamansa yrityksen liiketoiminnan alasta. Asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan kokemusta, 5=erittäin paljon kokemusta) kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,7 eli vastaajien oman arvion mukaan heillä oli paljon kokemusta ostohetkellä ostamastaan liiketoiminnan alasta. 65 %:lla oli joko erittäin paljon tai paljon kyseistä kokemusta, mutta lähes neljäsosalla ei ollut lainkaan tai ei juurikaan kokemusta alasta. Luonnollista on, että toimialakokemusta oli enemmän yrityksen perustamisesta, ostamisesta ja myymisestä kokemusta omaavilla. Samoin ostokohteen koko oli suoraan yhteydessä toimialakokemukseen eli mitä enemmän toimialakokemusta, sitä suurempi oli ostokohteen koko. Ostajatyypittäin tarkasteltuna vähiten toimialakokemusta oli yksityisillä henkilöillä ja eniten yritysostajilla. Toimialakokemuksen ja ostokohteen koon sekä ostajatyypin väliset yhteydet olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Toimialoittain tarkasteltuna eniten toimialakokemusta oli palvelualalta yrityksen ostaneilla ja vähiten kaupan alan yrityksen ostaneilla.

Toimialakokemuksen jälkeen vastaajilla oli eniten kokemusta ostamastaan yrityksestä (ka 3,1). Lähes puolet arvioi, että heillä oli erittäin paljon tai paljon kokemusta

kyseisestä yrityksestä, mutta yli 40 %:lla ei ollut lainkaan tai ei juurikaan kokemusta ostamastaan yrityksestä. Yrityksen perustamisen suhteen vastaajien kokemus jakaantui melko tasaisesti. 36 %:lla ei ollut siitä lainkaan kokemusta, 29 %:lla kokemusta yrityksen perustamisesta oli erittäin paljon tai paljon (ka 2,5). Selkeästi vähiten kokemusta vastaajilla oli omistajanvaihdoksista. Yrityksen ostamisesta oli erittäin paljon tai paljon kokemusta 11 %:lla. Vastaavasti 80 %:lla ei ollut siitä aiemmin lainkaan tai ei juurikaan kokemusta (ka 1,6). Yrityksen myymisestä oli kuudella prosentilla kokemusta erittäin paljon tai paljon, mutta 86 %:lla ei ollut lainkaan tai juuri lainkaan myyntikokemusta (ka 1,5).

Ennen tekemäänne omistajanvaihdosta, oliko teillä aikaisempaa kokemusta	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=eikä lainkaan kokemusta 5=erittäin paljon kokemusta
	%	%	%	%	%	
ostamastanne/jatkamastanne liiketoiminnan alasta	14	9	12	26	39	3.7
ostamastanne/jatkamastanne yrityksestä	29	13	11	17	31	3.1
yrityksen perustamisesta	36	17	18	19	10	2.5
yrityksen ostamisesta	68	12	9	10	1	1.6
yrityksen myymisestä	74	12	7	5	1	1.5
n ≈ 350						

Kuvio 5. Vastaajaryittäjien kokemus yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta.

Aikaisempi kokemus yrityksen perustamisesta sekä yrityksen ostamisesta ja myymisestä yhdistettiin uudeksi muuttujaksi *Sarjayrittäjyys* ( $\alpha = 0,770$ ). Jatkotarkasteluissa tätä muuttujaa käytetään vertailuissa keskiarvoina (asteikolla 1–5) ja myös kaksiluokkaisena: Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta (46 % vastaajista, sarjayrittäjyys alle 1,5) ja ainakin jonkin verran kokemusta (54 %, sarjayrittäjyys vähintään 1,5). Miehillä oli jonkin verran enemmän kokemusta sarjayrittäjyydestä (ka 2,0) kuin naisilla (ka 1,6) ja ero oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,001$ ). Myös vastaajan ikä korreloi merkitsevästi sarjayrittäjyyden kanssa ( $r = 0,313$ ,  $p=0,000$ ). Tämä käy ilmi myös seuraavasta ristiintaulukosta (Taulukko 1). Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa 37 % vastaajista oli portfolio- tai sarjayrittäjiä (Varamäki ym. 2012c). Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2011) työnantajyrityksiä koskevassa selvityksessä portfolio- tai sarjayrittäjien osuus oli koko maassa 29–30 % eli käsillä olevassa aineistossa heidän osuutensa on suhteessa suurempi, kuten voi odottaakin yrityksen ostaneita tutkittaessa.

Taulukko 1. Sarjayrittäjät eri ikäryhmissä.

SARJAYRITTÄJYYS	Vastaajan ikä (v)			
	35 tai alle (n=61)	36 - 45 (n=123)	46 - 55 (n=112)	56 + (n=54)
	%	%	%	%
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	57	56	38	26
Ainakin jonkin verran kokemusta	43	44	62	74
p = 0,000				

## 2.2 Vastaajayritysten taustatiedot

Tässä aluvussa on kuvattu vastaajayritysten taustatietoja. Taulukosta 2 käyvät ilmi vastaajayritykset maakunnittain. Vastaajia oli 19 eri maakunnasta eli jokaisesta maakunnasta. Uudeltamaalta oli yhteensä 60 vastaajaa (17 % kaikista vastaajista). Toiseksi eniten vastaajia oli Pirkanmaalta (42 vastaajaa) ja kolmanneksi eniten Keski-Suomesta (31 vastaajaa). Yli 20 vastaajaa oli myös Etelä-Pohjanmaalta (28), Pohjois-Savosta (26), Varsinais-Suomesta (26), Päijät-Hämeestä (24) sekä Satakunnasta (21).

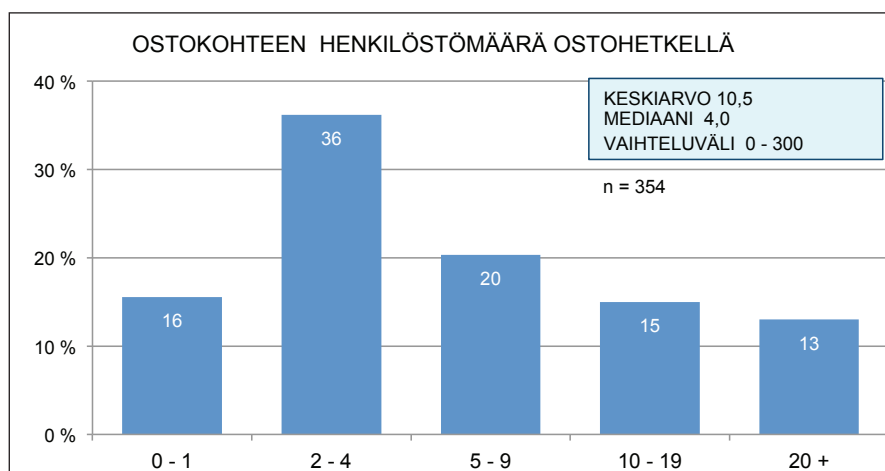
Taulukko 2. Vastaajayritykset maakunnittain.

Yrityksen kotimaakunta	Lukumäärä	%
Uusimaa	60	17
Pirkanmaa	42	12
Keski-Suomi	31	9
Etelä-Pohjanmaa	28	8
Pohjois-Savo	26	7
Varsinais-Suomi	26	7
Päijät-Häme	24	7
Satakunta	21	6
Pohjois-Karjala	17	5
Pohjois-Pohjanmaa	17	5
Kymenlaakso	11	3
Lappi	11	3
Kanta-Häme	9	3
Kainuu	8	2
Etelä-Savo	7	2
Etelä-Karjala	4	1
Pohjanmaa	4	1
Keski-Pohjanmaa	3	1
Ahvenanmaa	1	0
<b>Yhteensä</b>	<b>350</b>	<b>100</b>



## 2.2.1 Ostokohteiden profiili

Oston kohteena olleiden yritysten keskimääräinen koko oli 10,5 henkilöä mediaanin ollessa kuitenkin vain 4. Suurin ostettu yritys oli 300 työntekijän yritys. 72 % ostetuista yrityksistä on ollut mikroyrityksiä (alle 10 työntekijää). Useimmin (36 % yrityksistä) ostettu yritys kuului kokoluokkaan 2–4 henkeä. Yhden hengen yritysten osuus oli 16 % (Kuvio 6). Ostokohteiden kokojakaumat myötäilevät Etelä-Pohjanmaalla toteutetun ostajatutkimuksen tuloksia (Varamäki ym. 2012a). Tulokset osoittavat kuitenkin, että pienetkin ja jopa yhden hengen yritykset vaihtavat omistajaa, ja siten vahvistavat näkemystä, että omistajanvaihdokset ovat keskeinen osa pk-yrityskenttää ja sen dynamiikkaa.



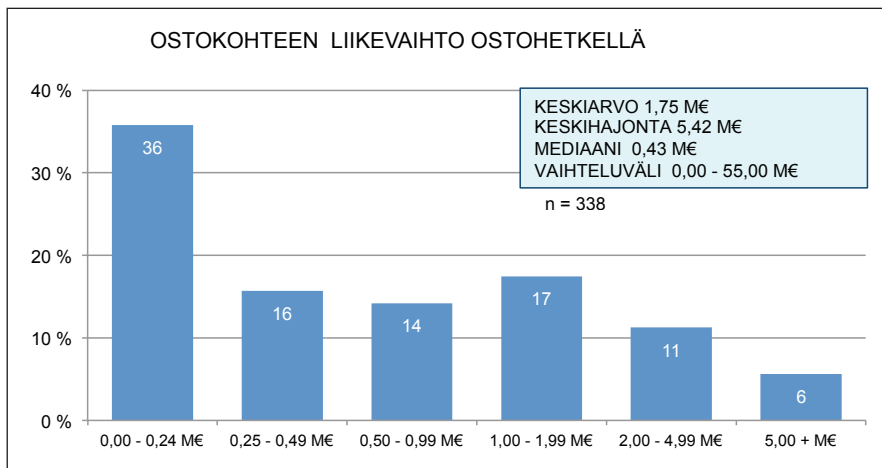
Kuvio 6. Ostokohteiden koko.

Ostettavan yrityksen koko luokiteltiin myöhempiä taustamuuttujatarkasteluja varten neljään luokkaan: alle 5, 5-9, 10-19 ja yli 20. Ostettavan yrityksen koon suhteen löytyi yhteyttä sukupuoleen, koulutukseen ja sarjayrittäjyyteen ( $p < 0,05$ ). Miehet ostivat keskimäärin isompia yrityksiä kuin naiset. Samoin korkeakoulututkinnon suorittaneet ja sarjayrittäjyydestä jonkinasteista kokemusta omaavat ostivat suurempia yrityksiä. Ostokohteiden työntekijämäärässä oli myös merkittäviä eroja ostajatyypin suhteen. Henkilöitiiminä ostettujen yritysten koko oli keskimäärin selvästi suurempi (ka 18,1, med. 9) kuin yksittäisen henkilön (ka 7,4, med. 3) tai toisen yrityksen ostamissa yrityksissä (ka 8,6, med. 4,5) ( $p = 0,001$ ). Tämä osoittaa, että tiimiyrittäjät jo lähtökohtaisesti lähtevät liikkeelle suuremmilla yrityksillä.

Taulukko 3. Ostokohteen koon ja ostajan profiilin välinen yhteys.

	Ostokohteen koko ostohetkellä				p-arvo
	alle 5	5 - 9	10 - 19	20 +	
	%	%	%	%	
<b>Sukupuoli</b>					p = 0,005
Nainen	63	20	11	7	
Mies	46	21	18	16	
<b>Koulutus</b>					p = 0,027
Ei ammatillista tutkintoa	57	21	14	7	
Ammatillinen tutkinto	58	23	11	7	
Yliopisto- tai korkeakou- lututkinto	46	18	17	19	
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>					p = 0,036
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	59	20	12	9	
Ainakin jonkin verran kokemusta	46	20	17	17	

Kuviossa 7 on ostokohteen kokojakauma kuvattu liikevaihdon määrällä. Keskimääräinen liikevaihto oli 1,75 M€, mutta mediaani oli vain 0,43 M€. Yli kolmasosa ostokohteista oli alle 0,25 M€ liikevaihdoltaan ja yli puolet oli alle 0,5 M€. Melko merkittävä osa (17 %) ostokohteista oli liikevaihdoltaan 1–2 M€. Vain 6 % oli yli 5 M€ liikevaihdoltaan ja yhteensä 17 % yli 2 M€. Suurimman ostetun yrityksen liikevaihto oli 55 M€.

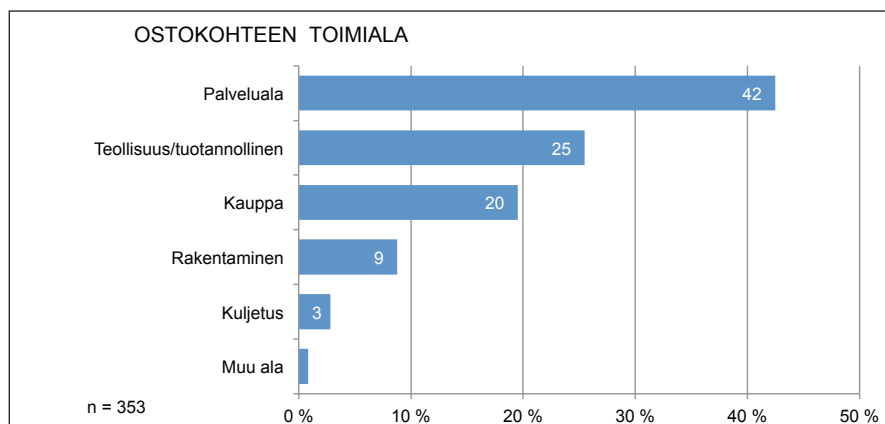


Kuvio 7. Ostokohteen liikevaihto ostohetkellä.

Samoin kuin työntekijämäärällä myös ostokohteen liikevaihdolla oli yhteyttä ostajan

sukupuolen sekä koulutuksen kanssa. Näiden lisäksi ostajatyypillä oli yhteyttä ostokohteen liikevaihdon kanssa. Yksityisten henkilöiden ostamat yritykset olivat keskimäärin 0,9 M€, henkilöittäin ostamat 3,6 M€ ja yrityksen ostamat 1,4 M€ suuria liikevaihdoltaan. Erot eri ostajatyypin välillä olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p=0,000$ ). Luonnollisesti myös toimialojen suhteen oli suuria eroja liikevaihdoissa teollisuusyritysten ollessa suurimpia (ka 3,5 M€) ja kaupan alan seuraaviksi suurimpia (ka 1,1 M€).

Omistajanvaihdoksen kohteena olevien yritysten toimialat on kuvattu seuraavassa kuviossa. Selkeästi eniten vastaajien ostokohteissa oli palvelualan yrityksiä (42 %). Teollisia yrityksiä oli neljäsosa (25 %), kaupan alan yrityksiä viidennes (20 %), rakentamisen alan yrityksiä 9 % ja kuljetusalan yrityksiä 3 %.



Kuvio 8. Ostokohteen toimiala.

Toimialat luokiteltiin jatkotarkasteluja varten neljän luokkaan: Palveluala, teollisuus, kauppa sekä muu ala, johon on liitetty myös rakentaminen ja kuljetus.

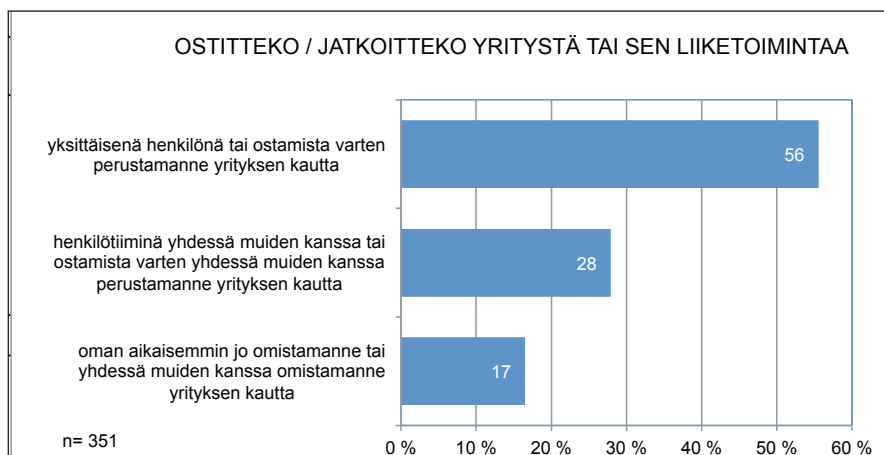
Taulukosta 4 käy ilmi ostokohteen toimialan ja ostajan profiilin välinen yhteys. Naiset ostivat lähinnä palvelualan yrityksiä sekä kaupan alan yrityksiä ja miehet teollisuus- ja palvelualan yrityksiä. Sarjayrittäjyyden kokemuksen suhteen oli havaittavissa myös tilastollisesti merkitsevää eroa. Sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat ostivat enemmän teollisuusyrityksiä kuin muut, ja vastaavasti muut ostivat enemmän kaupan alan yrityksiä kuin sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat.

Taulukko 4. Ostokohteen toimialan ja ostajan profiilin välinen yhteys.

	Ostokohteen toimiala				p-arvo
	Palveluala	Teollisuus	Kauppa	Muu ala	
	%	%	%	%	
<b>Sukupuoli</b>					p = 0,005
Nainen	56	7	29	8	
Mies	35	35	14	15	
<b>Ikä (v)</b>					p = 0,022
35 tai alle	48	16	25	11	
36 - 45	44	20	19	17	
46 - 55	40	28	22	10	
56 +	40	44	11	5	
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>					p = 0,000
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	40	17	28	16	
Ainakin jonkin verran kokemusta	45	33	13	10	
<b>Ostokohteen koko</b>					p = 0,000
alle 5	50	13	30	8	
5 - 9	43	26	14	17	
10 - 19	38	40	4	17	
20 +	16	58	7	20	

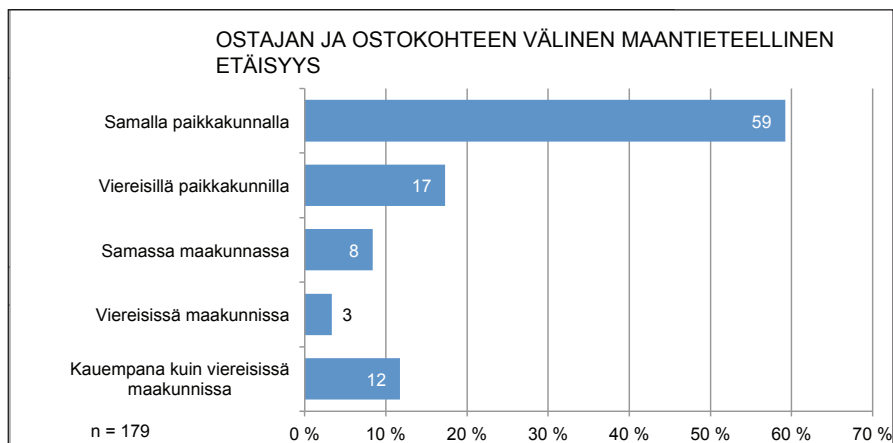
## 2.2.2 Ostajatyypit

Yli puolet ostajista oli yksityisiä henkilöitä (56 %). Vajaa 30 % ostajista oli henkilötiimejä eli tiimiyrittäjiä. 17 % ostajista oli yrityksiä. (Kuvio 9.) Ostajatyypillä oli tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ostajan sukupuolen ja iän sekä ostokohteen toimialan ja koon kanssa. Naisostajista 67 % oli ostajana yksityisenä henkilönä, henkilötiiminä 20 % ja yrityksen kautta 13 %, kun vastaavasti miesostajista 49 % oli ostajana yksityisenä henkilönä, 32 % henkilötiiminä ja yrityksen kautta 18 % (p=0,008). Edelleen vanhemmat ostajat olivat enemmän mukana henkilötiimeissä tai ostivat yrityksen nimissä ostokohteen, kun taas nuorimmat olivat enimmäkseen ostajina yksityisinä henkilöinä (p=0,009). Nuorimmissa todennäköisesti oli eniten yrittäjiksi ensi kertaa ryhtyneitä. Toimialoittain tarkasteltuna yksityiset henkilöt ostivat eniten palvelualan yrityksiä (44 %) ja kaupan alan yrityksiä (28 %), henkilötiimit palvelualan yrityksiä (40 %) ja teollisuusyrityksiä (33 %) samoin kuin yritysostajat ostivat eniten palvelualan yrityksiä (46 %) ja teollisuusyrityksiä (35 %) (p=0,000). Aikaisemmin kävi jo ilmi, että yksityiset henkilöt ostivat pienimpiä yrityksiä ja henkilötiimit suurimpia.



Kuvio 9. Ostajatyypit.

Peräti lähes 60 % ostajista ja ostokohteista oli samalta paikkakunnalta (Kuvio 10). Viereisiltä paikkakunnilta oli 17 % vastanneista ja 8 % samasta maakunnasta. Vain 12 % ostokohteista oli kauempana kuin viereisissä maakunnissa. Tämä kertoo omistajanvaihdosilmion vahvasta paikallisuudesta ja alueellisuudesta.

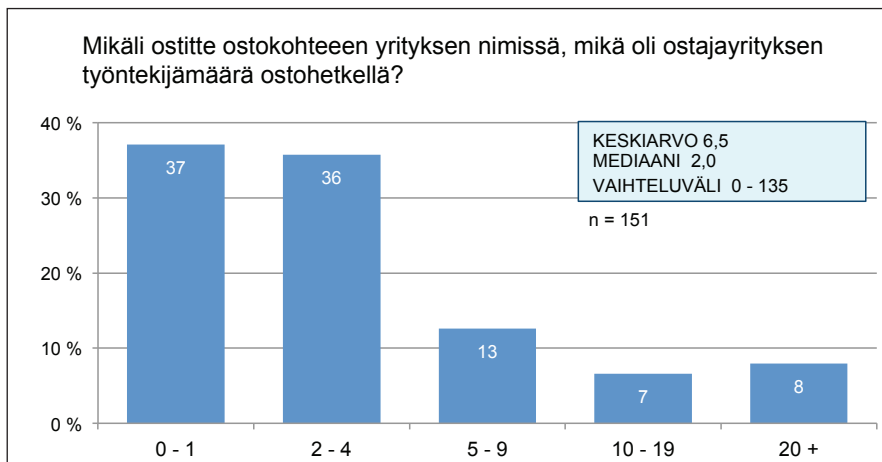


Kuvio 10. Ostajan ja ostokohteen maantieteellinen etäisyys.

Sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat olivat ostaneet enemmän myös oman paikkakunnan ulkopuolella sijaitsevia yrityksiä kuin muut ( $p=0,008$ ). Taustamuuttujatarkastelussa löytyi lisäksi yhteys ostokohteen koon ja ostokohteen sijainnin välillä. Suurimmat ostokohteet olivat enemmän myös oman paikkakunnan ulkopuolella kuin pienet ostokohteet ( $p=0,032$ ).

### 2.2.3 Ostajayritysten profiili

Niissä tapauksissa, joissa ostajana oli toinen yritys, ostajayritysten keskimääräinen työntekijämäärä oli 6,5 työntekijää mediaanin ollessa 2 (Kuvio 11). Vaihteluväli oli nollassa 135 työntekijään. Liikevaihdolla mitattuna ostajayritysten keskimääräinen koko oli 1,2 M€ mediaanin ollessa kuitenkin vain 0,12 M€. Mediaanin pienuutta selittää se, että kolmasosalla ostajayrityksistä liikevaihto oli vain nolla. Tämä tarkoittaa sitä, että todennäköisesti ostaja on perustanut yrityksen varta vasten yritysostoa ajatellen ja ostanut yrityksen sen jälkeen perustamansa yrityksen nimiin. 12 %:lla ostajayrityksistä liikevaihto oli vähintään 2 M€. Suurimman ostajan liikevaihto oli 40 M€.



Kuvio 11. Ostajayritysten kokojakauma.

Ostokohteen ja ostajayrityksen koon välillä oli korrelaatiota. Mitä suurempi oli ostokohteen koko, sitä suurempi oli myös ostajayrityksen koko ( $p=0,001$ ) eli suuremmat yritykset ostavat suurempia yrityksiä ja pienemmät pienempiä. Alle 5 työntekijän ostokohteen ostaneiden yritysten keskimääräinen koko oli 3,6 työntekijää, kun vastaavasti yli 20 työntekijän ostokohteen ostaneiden yritysten keskimääräinen koko oli 17,6 työntekijää.

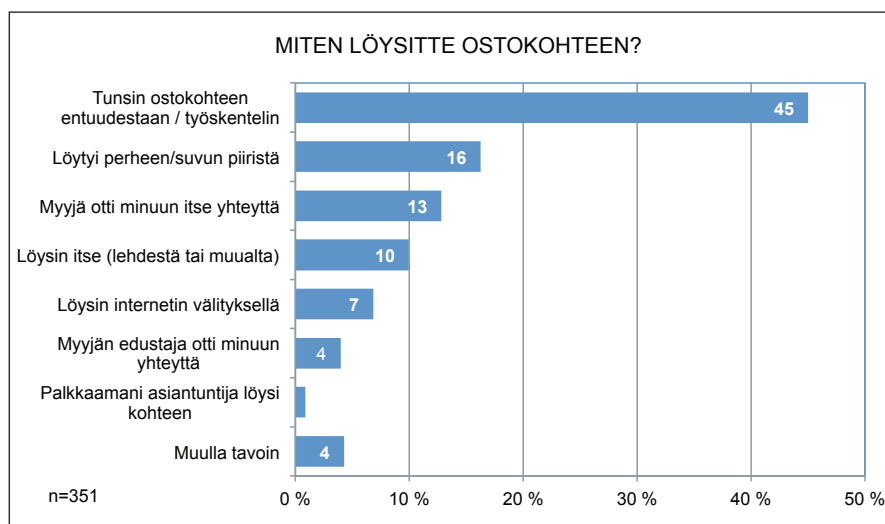
Ostajayrityksen toimiala oli 84 %:ssa sama kuin ostokohteen toimiala. Ostajayrityksen toimiala oli eri kuin ostokohteen toimiala useammin miehillä (20 %) kuin naisilla (8 %) ( $p=0,035$ ). Ostokohteen toimialan suhteen löytyi yhteys myös sarjayrittäjyyteen. Mikäli ostajayrityksen toimiala oli eri kuin ostokohteen toimiala, oli ostajalla keskimäärin enemmän aikaisempaa kokemusta sarjayrittäjyydestä (ka 2,7) kuin ostokohteen ollessa samalta toimialalta kuin ostajayritys (ka 2,0) ( $p=0,001$ ).

## 2.3 Omistajanvaihdosprosessi

Seuraavassa on tarkasteltu itse omistajanvaihdosprosessin toteutumista seuraavien teemojen kautta: ostokohteen löytyminen, syyt ja motiivit omistajanvaihdokseen, ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely yrityksen johdossa, koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa, arvio kauppahinnan oikeellisuudesta sekä kokonaistyytyväisyys vaihdosprosessiin.

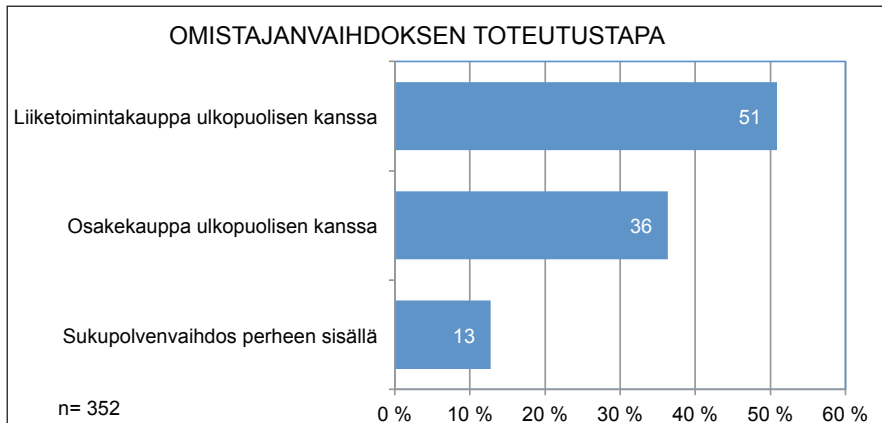
### 2.3.1 Ostokohteen löytyminen ja omistajanvaihdoksen toteutustapa

Lähes puolet (45 %) ostajista tunsivat entuudestaan ostokohteen (Kuvio 12). 23 vastaajaa oli jopa työskennellyt yrityksessä aiemmin. 16 % ostajista oli oman perheen tai suvun piiristä. Näin ollen peräti 61 % ostajista ja myyjistä tunsivat toisensa etukäteen. 13 % ostajista kertoi, että myyjä otti suoraan itse yhteyttä ostajaan. 10 % oli löytänyt ostokohteen itse lehdestä tai muun ilmoituksen kautta ja 7 % internetin välityksellä. Muulla tavoin -kohtaan tuli mm. seuraavia mainintoja: Pirkanmaan Viestinvaihto -projekti (2 mainintaa), Osuva-projekti, Uusyrityskeskus, pääomituksen yhteydessä, erään teollisuusyrityksen toimitusjohtaja suositteli, Fimean lupa, sukulainen suositteli, tuttava tiesi yrityksen olevan myynnissä, vinkki tukun edustajalta. Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki ym. 2012c) ostajaa etsineistä myyjistä 67 % oli tarjonnut yritystä suoraan jollekin toiselle yritykselle, 30 % oli käyttänyt yritysvälittäjää tai yrittäjäjärjestön kanavia, 10 % yrityspörssiä tai muuta internetin kanavaa ja 5 % lehti-ilmoittelua.



Kuvio 12. Ostokohteen löytyminen.

Yli puolet (51 %) omistajanvaihdoksista oli toteutunut liiketoimintakauppoina perheen ulkopuolisen kanssa (Kuvio 13). Reilu kolmannes (36 %) oli ollut osakekauppoja ja perheen ulkopuolisen kanssa ja vain 13 % sukupolvenvaihdoksia perheen sisällä. Sukupolvenvaihdokset olivat siten aliedustettuja aineistossa.



Kuvio 13. Omistajanvaihdoksen toteutustapa.

Taulukosta 5 käy ilmi vaihdostavan yhteys ostajan taustatekijöiden kanssa. Naisilla korostuivat selvästi miehiä enemmän liiketoimintakaupat ja vastaavasti miehillä naisiin verrattuna osakekaupat ( $p=0,000$ ). Tämä on toisaalta suoraan yhteydessä ostokohteeseen; naisten ostamat yritykset olivat selkeästi pienempiä kuin miesten omistamat ja pienissä ostokohteissa liiketoimintakaupat ovat yleisempiä, kuten alla olevasta taulukosta käy ilmi. Ostajayrittäjän ikä oli yhteydessä myös vaihdostapaan siten, että nuoremmilla korostuivat liiketoimintakaupat ja vanhemmilla yrittäjillä osakekaupat ( $p=0,011$ ). Edelleen matalamman koulutustaustan omaavilla painottuivat selkeästi liiketoimintakaupat osakekauppoihin verrattuna, kun taas korkeammin koulutetuilla osake- ja liiketoimintakaupat olivat melko samansuuruisia ( $p=0,012$ ). Myös koulutuksella oli yhteyttä ostokohteen kokoon, joten tulos on luonnollinen tässä yhteydessä. Toimialoittain tarkasteltuna teollisuusyrityksissä oli eniten osakekauppoja ja vastaavasti kaupan alalla sekä palvelualalla, joilla yritykset ovat usein hyvin pieniä, oli eniten liiketoimintakauppoja ( $p=0,000$ ). Ostajatyypeistä yksityisillä henkilöillä painottuivat liiketoimintakaupat, henkilötimeillä osakekaupat ja yritysostajilla liiketoimintakaupat ( $p=0,006$ ). Ostajan aikaisempi toimialakokemus vaikutti tuloksiin siten, että sukupolvenvaihdoksen tehneillä oli eniten aikaisempaa kokemusta toimialalta, seuraavaksi eniten toimialakokemusta oli osakekaupan tehneillä ja vähiten liiketoimintakaupan tehneillä.



Taulukko 5. Vaihdoastavan yhteys oastajan taustatekijöiden kanssa.

	Vaihdoastapa			p-arvo
	Osakekauppa	Liiketoimintakauppa	Sukupolvenvaihdos	
	%	%	%	
<b>Sukupuoli</b>				p = 0,000
Nainen	23	67	10	
Mies	44	42	14	
<b>Ikä (v)</b>				p = 0,011
35 tai alle	31	56	13	
36 - 45	31	48	20	
46 - 55	38	54	8	
56 +	52	44	4	
<b>Koulutus</b>				p = 0,012
Ei ammatillista tutkintoa	22	56	22	
Ammatillnen tutkinto	29	58	13	
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	45	44	11	
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>				p = 0,026
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	30	58	12	
Ainakin jonkin verran kokemusta	42	44	14	
<b>Ostokohteen koko</b>				p = 0,000
alle 5	19	72	8	
5 - 9	45	39	15	
10 - 19	64	17	19	
20 +	57	24	20	
<b>Toimiala</b>				p = 0,000
Palveluala	37	57	6	
Teollisuus	46	35	19	
Kauppa	19	71	10	
Muu ala	41	32	27	
<b>Ostajatyppi</b>				p = 0,006
Yksityinen henkilö	31	58	11	
Henkilötiimi	49	35	16	
Toinen yritys	31	57	12	

## 2.3.2 Syyt omistajanvaihdokseen

Yrityskauppojen motiiveja on tutkittu pitkään ja monista eri näkökulmista. 1950-luvulla yrityskaupat nähtiin tuoton etsimisen luonnollisena muotona kilpailutaloudessa, jossa liiketoiminta on hallitsevassa määrin organisoitunut yritysten muotoon ja laki sallii yritysostot (Penrose 2009). Tuolloin yritysoston motiivit jaettiin kahteen pääryhmään: yritysosto on orgaanista kasvua edullisempi tapa kasvaa ja toisaalta se voi olla ainoa tapa kasvaa (Penrose 2009). Haspeslaghin ja Jemisonin (1991) edelleenkin paljon viitatussa tutkimuksessa 1990-luvun alussa yritysostolle esiteltiin viisi motiivia: yrityksen uudistaminen, markkina-aseman nopean uudistaminen, voimavarojen yhdistämisen synergiahyödyt, vaikeasti kehitettävien kilpailuetujen hankkiminen ja yrityksen nykyisten kilpailutekijöiden laajempi hyödyntäminen. Capronin, Dussaugen ja Mitchelin (1998) kyselytutkimuksessa ostajan motiivit yritysostoon olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: maantieteellinen laajentuminen, markkinaosuuden kasvattaminen, täydentävien tuotteiden saaminen, kilpailijoiden tulemisen estäminen, taloudellisen riskin pienentäminen, ylikapasiteetin vähentäminen ja valmistuksen skaalaetujen tavoittelemisen. Samana vuonna julkaistussa toisessa tutkimuksessa yritysoston motiivit luokiteltiin kolmeen ryhmään: resurssien ja kompetenssien hankkimiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tekijät, markkina-asemaa vahvistavat tekijät ja tekijät, jotka vaikuttavat molempiin edellisiin ryhmiin kuuluviin tekijöihin: osakkeiden arvon nostaminen, johdon vaikutusvallan kasvattaminen sekä organisaatioon ja sen säilyttämiseen liittyvät tekijät (Laamanen 1997). Keil (2000) luokitteli ostomotiivit viiteen ryhmään: lakien vaatimusten täyttäminen, kustannusten minimointi, tarvittavien resurssien saaminen käyttöön, oppiminen ja strateginen asemointi.

Eurooppalaisille konsulttitoimistoille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan yritysostomotiivit yleisellä tasolla liittyivät uusien markkinoiden valtaamiseen, kasvun vauhdittamiseen, osaamisen vahvistamiseen, ostokohteen johtamisen tehottomuuteen, kilpailun vähentämiseen, ylijäämärahan investointiin ja verotusnäkökohtiin (Kreidl & Oberndorfer 2004). Uusien markkinoiden valtaamiseen liittyvät tekijät olivat merkittävimpiä, kun taas verotukselliset näkökohdat olivat vähiten tärkeitä. Yritysoston motiiveja ja niiden luokitteluja aikaisempi tutkimus esittelee siis monia eri vaihtoehtoja. Motiivien ja ryhmittelyjen moninaisuuden lisäksi on havaittu, että yritysoston motiivi ei välttämättä ole yksi yksittäinen tekijä, vaan motiiveja voi olla useita (Angwin 2007). Lisäksi Angwin jakaa tutkimuksessaan yritysoston syyt julkisiin ja todellisiin motiiveihin. Tässä tutkimuksessa vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, ja näin ollen vastaukset edustavat lähinnä todellisia syitä, mikäli tarjottujen vaihtoehtojen joukossa sellainen on ollut.

Kuviosta 14 käy ilmi, mitä vastaajat pitivät tärkeimpinä motiiveina omistajanvaihdoksen toteuttamiselle eli miksi he päättivät ostaa tai jatkaa yritystä / liiketoimintaa

---

(asteikko 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä). Vastaukset on esitetty kuviossa sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina. Ensinnäkin kuvio kertoo, että omistajanvaihdokselle on monia syitä, kuten Angwinin (2007) tutkimuksesta kävi ilmi. Tärkeimpänä yksittäisenä syynä vastaajat pitävät yrityksen uudistamista (ka 3,4, markkinaosuuden kasvattamista (ka 3,0), täydentävien tuotteiden ja palveluiden saamista (ka 2,9) sekä tuotantotehokkuuden parantamista (ka 2,8). Neljää yleisintä omistajanvaihdoksen syytä piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä 35–50 % vastaajista. Esitetystä vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi kriteeriksi jäi kilpailijan ostaminen pois markkinoilta (ka 1,5). 6 % vastaajista piti sitä kuitenkin erittäin tärkeänä tai tärkeänä perusteena. Kaikkiaan vastaajat eivät keskimäärin pitäneet esitettyjä vaihtoehtoja kovin tärkeinä perusteina. Toisaalta vastaukset polarisoituivat melko tavalla; osa piti syitä tärkeinä mutta oli myös vastaajia, jotka eivät pitäneet, jolloin keskiarvot jäivät melko mataliksi.

Eryteisesti sukupolvenvaihdoksen toteuttaneet vastaajat pitivät kaikkia muita kuin sukupolvenvaihdosperustetta lähes merkityksettöminä syinä omalle omistajanvaihdokselle.

Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat omistajanvaihdokseen ostajan tai jatkajan näkökulmasta	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä
	%	%	%	%	%	
Yrityksen uudistaminen	12	12	26	29	21	3.4
Markkinaosuuden kasvattaminen	21	14	22	27	17	3.0
Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen	26	14	23	23	14	2.9
Tuotantotehokkuuden parantaminen	26	17	22	23	12	2.8
Sukupolvenvaihdos	57	8	6	9	21	2.3
Laajentuminen uusille toimialoille	42	21	14	14	9	2.3
Maantieteellinen laajentuminen	47	22	15	9	7	2.1
Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta	75	11	7	5	1	1.5
n ≈ 345						

Kuvio 14. Syyt omistajanvaihdokseen.

Vastaajat saivat myös itse esittää omia perusteluita yritysostolleen / yrityksen jatkamiselle. Vastaajista 77 ilmoitti omistajanvaihdokseen jonkin muun syyn kuin valmiiksi annetun vaihtoehdon. Suuri osa tärkeistä muista syistä liittyi omaan yritystäjyshalukkuuteen tai yrityksen toiminnan jatkumiseen (27 mainintaa) sekä työllistymiseen (14 mainintaa). Näiden lisäksi muina mahdollisina syinä vastaajat toivat esiin seuraavia perusteita: avainhenkilöiden sitouttaminen, brändi, mielenkiintoisen projektin aloittaminen, pattitilanne henkilösuhteissa, tuotantotilat ja tutkimustyön

loppuun saattaminen. Nämä vastaajien omat perustelut vahvistavat kuvaa motiivien moninaisuudesta.

Muut vaihtoehdot kuin sukupolvenvaihdosperuste korreloivat hyvin keskenään ja näistä muodostettiin keskiarvomuuttuja *Yrityksen kasvattaminen ja uudistaminen* ( $\alpha = 0,833$ ). Taulukosta 6 käy ilmi taustamuuttujakohtainen tarkastelu tämän keskiarvomuuttujan osalta. Taulukossa ovat mukana ainoastaan tulokset, joissa erot taustamuuttujien osalta olivat tilastollisesti merkitseviä ( $p < 0,05$ ). Miehillä (ka 2,7) oli naisiin (ka 2,4) verrattuna suurempana motiivina yritysostoon yrityksen kasvattaminen ja uudistaminen ( $p=0,009$ ). Samoin sarjayrittäjyydestä enemmän kokemusta omaavat (ka 2,7) pitivät kasvattamista tärkeämpänä motiivina kuin vähemmän kokemusta omaavat (ka 2,4) ( $p=0,003$ ), ja toimialoista teollisuusyrityksen ostaneet (ka 2,8).

Taulukko 6. Kasvattamis- ja uudistamismotiivin ja eri taustamuuttujien välinen yhteys.

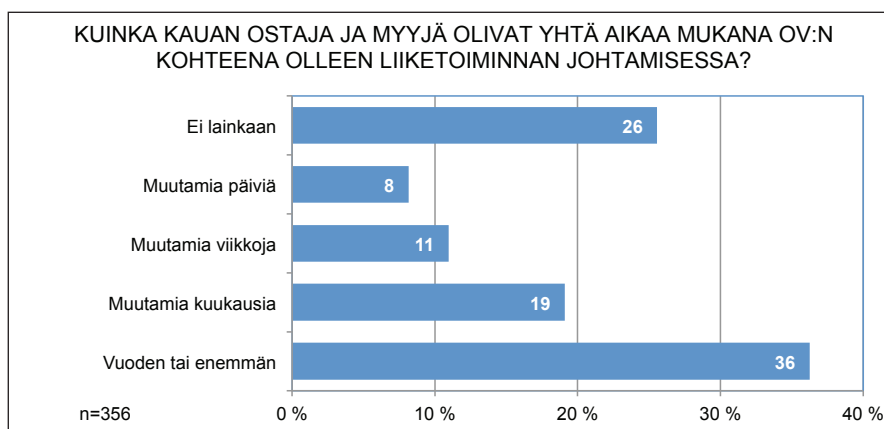
	YRITYKSEN KASVATTAMINEN JA UUDISTAMINEN	
	KA	p-arvo
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	2,4	0,009
Mies	<b>2,7</b>	
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>		
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	2,4	0,003
Ainakin jonkin verran kokemusta	<b>2,7</b>	
<b>Toimiala</b>		
Palveluala	2,5	0,016
Teollisuus	<b>2,8</b>	
Kauppa	2,6	
Muu ala	2,3	

### 2.3.3 Ostajan ja myyjän yhtäaikainen johtaminen

Ostaja-vastaajilta pyydettiin arviota siitä, kuinka kauan he suunnilleen työskentelivät myyjän kanssa yhtäaikaisesti liiketoiminnan johtamisessa (Kuvio 15). Vastaajista 36 % arvioi, että he työskentelivät vuoden tai enemmän yhtäaikaisesti. Toisesta ääripäästä yli neljäsosa (26 %) vastasi, etteivät he työskennelleet lainkaan yhtäaikaisesti. Muutamia päiviä yhtäaikaisesti työskenteli 8 % vastaajista, muutamia viikkoja 11 % ja muutamia kuukausia 19 %. Nämä tulokset myötäilevät Varamäen ym. (2012b) aikaisempia tuloksia. Vastaajilta kysyttiin myös tarkemmin, missä vaiheessa ostajan

ja myyjän yhtäaikainen johtaminen tapahtui. Lähes puolella (48 %) yhtäaikainen johtaminen oli tapahtunut sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen, 29 %:lla ennen omistajanvaihdosta ja 23 %:lla omistajanvaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdostapauksista yli 70 %:lla yhtäaikainen johtaminen oli tapahtunut sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen, kun vastaavasti liiketoiminta- ja osakekaupoissa ulkopuolisen kanssa reilulla 40 %:lla oli ollut yhtäaikaista johtamista sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen ( $p=0,000$ ).

Tulokset kertovat siitä, että ensinnäkin suurin osa ostajista tuntee yrityksen ja sen toimintaa jo vähintään vuoden ajalta. Toiseksi, kolmannes yrityksen ostajista on työskennellyt jonkin aikaa yhdessä myyjän kanssa. Kolmanneksi, yritys voidaan ottaa haltuun myös siten, että ostaja ja myyjä eivät ole lainkaan yhtä aikaa mukana yrityksen toiminnassa.



Kuvio 15. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely liiketoiminnan johdossa.

Jatkotarkasteluja varten kolme ensimmäistä luokkaa yhdistettiin samaan luokkaan (korkeintaan muutamia viikkoja) ja kaksi viimeistä vaihtoehtoa toiseen luokkaan (vähintään muutamia kuukausia). Taulukosta 7 käy ilmi ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely taustamuuttujittain. Miesten ostamisessa suuremmissa ostokohteissa ostaja ja myyjä työskentelivät pidempään yhdessä kuin naisten ostamisessa pienemmissä ostokohteissa ( $p=0,000$ ). Ostajatyyppin mukaan tarkasteltuna pisimpään myyjän kanssa yhdessä työskentelivät ehkä yllättäen henkilötiimit, toiseksi pisimpään yksityiset henkilöt ja lyhimpään yritysostajat ( $p=0,001$ ). Luonnollista on, että sukupolvenvaihdoksissa yhtäaikainen työskentely oli pisintä. Toiseksi pisintä se oli osakekaupoissa ja kolmanneksi pisintä liiketoimintakaupoissa ( $p=0,000$ ). Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että vaikka 82 %:ssa sukupolvenvaihdoksia luopuja ja jatkaja olivat olleet yhtä aikaa mukana liiketoiminnan johtamisessa useita kuukausia, niin toisaalta 18 % oli ollut yhtä aikaa vain korkeintaan muutamia viikkoja. Toimialoitain

tarkasteltuna ( $p=0,000$ ) pisimpään yhdessä työskenneltiin teollisuusyrityksissä ja muun alan yrityksissä, joissa olivat mukana myös mm. rakennusalan ja kuljetusalan yritykset.

Taulukko 7. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely taustamuuttujittain tarkasteltuna.

	Kuinka kauan ostaja ja myyjä olivat yhtä aikaa mukana ov:n kohteena olleen liiketoiminnan johtamisessa?		
	Korkeintaan muutamia viikkoja	Vähintään muutamia kuukausia	p-arvo
	%	%	
<b>Sukupuoli</b>			
Nainen	63	37	0,000
Mies	35	65	
<b>Ostokohteen koko</b>			
alle 5	55	45	0,000
5 - 9	42	58	
10 - 19	28	72	
20 +	26	74	
<b>Ostajatyyppi</b>			
Yksityinen henkilö	49	51	0,001
Henkilötiimi	30	70	
Toinen yritys	57	43	
<b>Toimiala</b>			
Palveluala	54	46	0,000
Teollisuus	32	68	
Kauppa	54	46	
Muu ala	23	77	
<b>Vaihdostapa</b>			
Osakekauppa	34	66	0,000
Liiketoimintakauppa	59	41	
Sukupolvenvaihdos	18	82	

### 2.3.4 Ongelmat omistajanvaihdoksessa

Kuviosta 16 on käy ilmi sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina, missä määrin vastaajat kokivat eri asiat ongelmiksi omistajanvaihdoksen yhteydessä. Merkittäv in tulos on, että ainoastaan arvonmääritys ylsi keskiarvoltaan kolmosen tasolle (asteikko 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma). Arvonmääritykseen läheisesti liittyen myyjän liian korkea hintapyyntö koettiin seuraavaksi merkittävämmäksi ongelmaksi (ka 2,9) ja rahoitus kolmanneksi merkittävimmäksi (ka 2,6).

---

Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta (ka 2,2), verotus (ka 2,1) sekä kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen (ka 2,0) saivat myös vähintään kahden keskiarvon, mutta sekin tarkoittaa, että näitä ei juurikaan koettu minkäänlaisiksi ongelmiksi. Loput asiakohdat saivat alle kahden keskiarvon. Arvonmäärittäystä ja liian korkeaa hintapyyntöä lukuun ottamatta muissa asiakohdissa suurin frekvenssi oli ykkös-vaihtoehdon kohdalla eli kyseiset ostajat eivät kokeneet lainkaan ongelmia näissä asioissa.

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että loppuun saakka viedyissä eli ns. onnistuneissa omistajanvaihdoksissa ei ostajan näkökulmasta ole ollut juuri ongelmia. Tulokset olisivat varmasti toisenlaisia, mikäli ongelmista kysyttäisiin niiltä, jotka eivät ole onnistuneet viemään omistajanvaihdoksiaan päätökseen asti. Tämä tulos kertoo kuitenkin, että toteutuneissa yrityskaupoissa on vähemmän ongelmia kuin yli 50-vuotiaat potentiaaliset myyjät yleensä uskovat (esim. Varamäki ym. 2012c); on tosin huomattava, että myyjän ja ostajan näkökulma eroavat luonnollisesti toisistaan.

Huomionarvoista on, että arvonmäärittäminen ja myyjän liian korkea hintapyyntö tulevat suurimpina ongelmana esiin tässäkin tutkimuksessa. Lisäksi huomionarvoista on, että yksittäisistä asiakohdista verotus koettiin sukupolvenvaihdoksissa jonkin verran suurempana ongelmana (ka 2,6) kuin ulkopuolisten kanssa tehdyissä omistajanvaihdoksissa (ka 2,0), mutta verotus ei absoluuttisesti noussut merkittäväksi ongelmaksi sukupolvenvaihdoksissakaan ( $p=0,000$ ). Vastaavasti liian korkea hintapyyntö ei ollut merkittävä ongelma sukupolvenvaihdoksissa. Samoin tutustuminen kaupan kohteeseen oli pienempi ongelma sukupolvenvaihdoksissa kuin muissa omistajanvaihdoksissa, kuten voidaan odottaakin.

---

Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia omistajanvaihdoksessa?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin suuri ongelma
	%	%	%	%	%	
Arvonmäärittäminen	13	21	29	25	12	3.0
Liian korkea hintapyyntö	20	21	22	22	14	2.9
Rahoitus	26	24	25	15	10	2.6
Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta	33	30	25	10	2	2.2
Verotus	39	31	17	7	6	2.1
Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen	45	25	18	5	6	2.0
Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	49	23	15	10	3	1.9
Ostokohteen haltuunotto	48	24	17	8	3	1.9
Kauppakirjan laatiminen	46	32	16	6	1	1.8
Tutustuminen kaupan kohteeseen	59	20	11	8	2	1.7
Ostokohteen löytyminen	75	6	9	7	3	1.6
Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	71	16	9	3	1	1.5
n ≈ 350						

Kuvio 16. Ostajien kokemat ongelmat omistajanvaihdoksessa.

Faktorianalyysin avulla kysymysryhmän vastauksista saatiin kaksi keskiarvomuttujaa, joihin kuuluvien ongelmien vastaukset korreloivat hyvin keskenään: *Omistajanvaihdoksen toteuttaminen* ( $\alpha = 0,801$ ) sekä *Ostokohteen haltuunotto ja kehittäminen* ( $\alpha = 0,799$ ) (ks. Liite 3). Ostokohteen löytyminen jäi asiakokonaisuuksien ulkopuolelle, koska se ei korreloinut hyvin muiden ongelmakohtien kanssa. Sitä tarkastellaan taustamuuttujavertailuissa erikseen.

Ongelmamuuttujat korreloivat positiivisesti toistensa kanssa, ts. vastaajat, jotka kokivat enemmän ongelmia yhdellä osa-alueella, kokivat yleensä muita enemmän ongelmia muillakin osa-alueella.

Taulukosta 8 käy ilmi taustamuuttujakohtainen tarkastelu ongelmien kokemisessa. Mukaan taulukkoon on otettu vain ne taustamuuttujat, joiden osalta ilmeni tilastollisesti merkitseviä eroja. Omistajanvaihdoksen toteuttamisessa ei ollut minkään taustamuuttujan osalta tilastollisesti merkitseviä eroja. Sen sijaan ostokohteen löytymisen osalta tilastollisesti merkitseviä eroja oli sukupuolen, ostokohteen koon, toimialan sekä ostajatyypin suhteen. Ostokohteen löytymisessä kokivat enemmän ongelmia miehet, kokoluokkien alle viisi tai 10–19 ostokohteen ostaneet, teollisuusyrityksen ostaneet sekä yksityiset henkilöt ja yrityksenä toisen yrityksen ostaneet. Kaikkiaan ostokohteen löytymisessä koetut ongelmat jäivät kuitenkin hyvin alhaisiksi kaikkien vastaajien osalta. Ostokohteen haltuunotossa ja kehittämisessä tilastollisesti merkitsevää eroa oli sarjayrittäjyykokemuksen sekä ostajatyypin suh-



teen. Sarjayrittäjyydestä enemmän kokemusta omaavilla oli jonkin verran enemmän ongelmia ostokohteen jälkihoidossa kuin vähemmän kokemusta omaavilla. Tämä saattaa johtua siitä, että enemmän kokemusta omaavat ylipäänsä pyrkivät kehittämään ostamaansa yritystä enemmän kuin vähemmän kokemusta omaavat. Toisaalta sarjayrittäjät ostivat myös isompia yrityksiä. Ostajatyypin mukaan yrityksen nimiin ostaneet olivat myös kokeneet jonkin verran enemmän ongelmia haltuunotossa ja kehittämisessä. Tämäkin taustamuuttuja on yhteydessä sarjayrittäjiin sekä isompiin yrityksiin.

Taulukko 8. Ongelmien kokeminen taustamuuttujittain.

Ongelmien kokeminen omistajanvaihdoksessa	Ostokohteen löytyminen		OSTOKOHTTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN	
	KA	p-arvo	KA	p-arvo
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	1,4	0,014		
Mies	<b>1,7</b>			
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>				
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta			1,6	0,004
Ainakin jonkin verran kokemusta			<b>1,9</b>	
<b>Ostokohteen koko</b>				
alle 5	<b>1,7</b>	0,027		
5 - 9	1,3			
10 - 19	<b>1,7</b>			
20 +	1,4			
<b>Toimiala</b>				
Palveluala	1,5	0,003		
Teollisuus	<b>1,9</b>			
Kauppa	1,6			
Muu ala	1,2			
<b>Ostajatyyppi</b>				
Yksityinen henkilö	<b>1,7</b>	0,010	1,8	0,000
Henkilötiimi	1,3			
Toinen yritys	<b>1,7</b>			

Jatkoanalyysit osoittivat myös, että ne, jotka kokivat vähemmän ongelmia, olivat tyytyväisempiä vastaavassa osa-alueessa saamaansa apuun omistajanvaihdoksessa kuin ne, jotka kokivat enemmän ongelmia. Myös omistajanvaihdoksen jälkeinen menestyminen korreloi lievästi negatiivisesti koettujen ongelmien kanssa.

### 2.3.5 Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus

Omistajanvaihdoksen onnistumisesta on runsaasti aikaisempaa tutkimusta. Esimerkiksi johtamisen alaan kuuluvassa yrityskauppatutkimuksessa on löydetty tuloksia sekä yrityskauppojen onnistumisesta (esim. Teerikangas 2012; Seth, Song & Pettit 2002; Aiello & Watkins 2000) että epäonnistumisesta (esim. Baker, Dutta, Saadi & Zhu 2012; Chatterjee 2009; Langford & Brown 2004; Dyer, Prashant & Singh 2004; Seth, Song & Pettit 2002; Marks & Mirvis 2001; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2003). Onnistumisen taustalta on löydetty mm. seuraavia asioita: yhdentymisprosessin suunnittelu ja johtaminen (Haspeslagh & Jemison 1991; Stahl ym. 2001), henkilökohtainen tai organisaation kokemus yrityskaupoista (Barkema & Schijven 2008; Haspeslagh & Jemison 1991), kokenut yrityskauppatiimi (Rovit, Harding & Lemire 2004; Aiello & Watkins 2000) sekä aikaisempi yhteistyö ostokohteen kanssa (Porrini 2004). Yrityksen omistajanvaihdoksissa onnistuvilla ostajilla tuntuu olevan käytettävissään kaikki siihen tarvittava aika (Chatterjee 2009), mutta toisaalta he ovat valmiita katkaisemaan neuvottelut huonoista kaupoista (Rovit ym. 2004). Sen sijaan yhdentymisprosessin nopeus on tapauskohtaista eli joskus nopeus on onnistumiselle eduksi ja joskus sitten taas riittävä aika auttaa onnistumisessa (Homburg & Bucerius 2006). Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa suunnittelemattomuus on yksi merkittävä syy pieleen menneissä prosesseissa tai vastaavasti huolellinen suunnittelu on eräs keskeisin onnistumisen edellytys (Sharma, Chrisman & Chua 2003; Mandl & Voithofer 2010; Hautala 2006; Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007), vaikka toisaalta on myös esitetty sellaisia tutkimuksellisia huomioita, ettei omistajanvaihdosta kannata liikaa suunnitella (Astrachan 2010). Keskeinen viesti kuitenkin on, että sukupolvenvaihdosprosessi tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen itse vaihdostapahtumaa (Risak & Nagy 1999; Euroopan komissio 2002; Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003; Hautala 2006; Varamäki, Lautamaja & Tornikoski 2007). Niin ulkopuolisten kanssa toteutettavissa omistajanvaihdoksessa kuin sukupolvenvaihdoksessakin onnistumisen kriittisiä menestystekijöitä löytyy omistajanvaihdosprosessin eri vaiheista (ks. mm. Gomes ym. 2013).

Ostajien ja jatkajien mielestä tutkimuksen kohteena olleista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli peräti 82 % (Kuvio 17). Suurin osa vastaajista (54 %) piti omaa omistajanvaihdostaan onnistuneena ja yli neljäsosa (28 %) piti sitä jopa erittäin onnistuneena. 10 % ei osannut sanoa, oliko omistajanvaihdos onnistunut vai ei ja vain 9 % piti sitä epäonnistuneena tai erittäin epäonnistuneena. Kaikkien arvioiden keskiarvo oli 4 (asteikolla 1-5). Tulokset ovat hämmästyttävän lähellä Etelä-Pohjanmaan tutkimustuloksia; Varamäen ym. (2012c) tutkimuksessa 83 % piti omistajanvaihdosta erittäin onnistuneena tai onnistuneena keskiarvon ollessa myös 4,0. Positiivista on myös, että noin puolet ostajista piti kauppahintaa oikeana. 23 % piti hintaa enemmänkin halpana ja 25 % kalliina.

---

Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen tulos on yhdensuuntainen niiden tutkimusten kanssa, joiden mukaan omistajanvaihdokset onnistuvat. Toisaalta tämä tutkimus ei kerro kuinka yleistä on, että jo käynnistetyt neuvottelut eivät johda omistajanvaihdokseen, eikä kerro mahdollisia keskeytymisen syitä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät myös tapaukset, joissa yrityksistä huolimatta ostaja tai myyjä ei edes löydä ostokohdetta tai ostajaa.

Kinka onnistuneena pidätte omaa omistajanvaihdostanne?						
n ≈ 355	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5
erittäin epäonnistunut	3	6	10	54	28	erittäin onnistunut 4.0
Pidättekö ostamanne/ jatkamanne yrityksen hintaa/arvoa oikeana?						
Hinta on halpa	8	15	51	18	7	Hinta on aivan liian kallis 3.0

Kuvio 17. Arvio omistajanvaihdoksen onnistuneisuudesta ja hinnan oikeellisuudesta.

Taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta onnistumisen kokeamiseen tai siihen, pidettiinkö ostetun/jatketun yrityksen hintaa oikeana. Sen sijaan nämä muuttujat korreloivat lievästi negatiivisesti keskenään ( $r = -0,318$ ,  $p=0,000$ ), ts. omistajanvaihdoksen onnistuneimpana kokeneet pitivät hintaa jonkin verran halvempaan kuin vähemmän onnistuneena kokeneet.

Muuttujat korreloivat myös joidenkin asiakokonaisuuksia kuvaavien keskiarvomuttujien kanssa, kuten seuraavasta korrelaatiotaulukosta (Taulukko 9) voi havaita. Omistajanvaihdoksen onnistuminen korreloi positiivisesti erityisesti menestymisen kokemiseen sekä vastaajan tyytyväisyyteen omistajanvaihdoksen yhteydessä saamaansa apuun ja puolestaan negatiivisesti ongelmien kokemiseen omistajanvaihdoksen yhteydessä. Vastaavasti menestyneet ja omistajanvaihdospalveluihin tyytyväiset pitivät hintaa keskimäärin vähän halvempaan kuin vähemmän menestyneet ja vähemmän tyytyväiset. Tilastollisesti suuntaa antava yhteys löytyi myös ostajan aikaisemman toimialakokemuksen ja onnistumisen kanssa. Enemmän toimialakokemusta omaavat pitivät vaihdosta jonkin verran onnistuneempaan kuin vähemmän toimialasta kokemusta omaavat (ka: t 4,1 ja 3,8,  $p=0,041$ ). Ostokohteen löytyminen oli samoin yhteydessä onnistumiseen. Mikäli ostokohde oli perheen sisältä, tai mikäli ostaja ja myyjä tunsivat muutoin entuudestaan toisensa, oli onnistuminen jonkin verran parempaa (ka 4,1) kuin jos ostaja ja myyjä eivät tunteneet toisiaan entuudestaan (ka 3,8) ( $p=0,041$ ).

Taulukko 9. Omistajanvaihdon onnistuminen suhteessa muihin muuttujiin.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	Kuinka onnistuneena pidätte omaa omistajanvaihdostanne?	Pidättekö ostamanne/jatkamanne yrityksen hintaa/arvoa oikeana (halpa/kallis)?
Pidättekö ostamanne/jatkamanne yrityksen hintaa/arvoa oikeana (halpa/kallis)?	-,318**	
Sukupolvenvaihdos	,169**	
Ongelma: Ostokohteen löytyminen	-,151**	,150**
<b>Ongelma: OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	-,293**	,397**
<b>Ongelma: OSTOKOHTTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN</b>	-,402**	,286**
Tyytyväisyys: Ostokohteen löytyminen	,283**	-,227**
<b>Tyytyväisyys:OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	,222**	-,252**
<b>Tyytyväisyys: OSTOKOHTTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN</b>	,392**	
MENESTYMINEN	,481**	-,235**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

## 2.4 Omistajanvaihdospalvelut

Seuraavassa on tarkasteltu omistajanvaihdospalveluja ostajien näkökulmasta. Kohteina ovat ostajien näkemys palvelujen tärkeydestä, ostajien tyytyväisyys saamiinsa palveluihin sekä omistajanvaihdospalveluihin käytetty rahamäärä. Lisäksi luvussa on tarkasteltu tärkeimpiä omistajanvaihdon rahoittajatahoja. Ostajilta pyydettiin myös avoimia kommentteja omistajanvaihdon asiantuntija- ja rahoituspalvelujen puutteista.

### 2.4.1 Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys

Yritystoiminnan yhteydessä asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantuntevilta yksilöiltä tai organisaatioilta hankittavaa apua, jota tarvitaan yksittäisen ongelman ratkaisuun tai tueksi yrityksen kehittämiselle (Smallbone, North & Liegh 1993). Omistajanvaihdoksiin liittyvät asiantuntijapalvelut voidaan luokitella Fitzsimmons, Noh ja Thiesiä (1998) mukailten prosesseihin kohdistuviksi tärkeiksi palveluiksi,

joiden hankintaan liittyy palvelun käyttäjän näkökulmasta erityisiä riskejä. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve riippuu osittain yrittäjän omista osaamisresursseista (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004). Omistajanvaihdoksissa on useimmiten kyse yrittäjälle ja yritykselle poikkeuksellisesta tilanteesta, jolloin asiantuntijapalveluille voi olettaa olevan erityistä tarvetta. Pankit, tilitoimistot ja erilaiset julkisen sektorin neuvontapalvelut ovat pienten yritysten suosimia asiantuntijatahoja (Boter & Lundström 2005). Aiemman tutkimuksen (esim. Ellis & Watterson 2001; Ramsden & Bennett 2005; Viljamaa 2011; Varamäki ym. 2012b) perusteella voidaan myös odottaa, että pienet yritykset suosivat mahdollisuuksien mukaan jo ennestään tuttuja neuvonantajia. Aikaisemmassa omistajanvaihdostutkimuksessa on myös löydetty yhteys asiantuntijapalvelujen käytön sekä liiketoiminnan kehittymisen välillä (Varamäki ym. 2012a, b). Edelleen sarjayrittäjät, joilla on omaa aiempaakin kokemusta omistajanvaihdoksista, käyttävät enemmän asiantuntijoita ja luottavat heidän apuunsa (Varamäki ym. 2012b). Omistajanvaihdosasiantuntijat itse ovat sitä mieltä, että yrittäjät käyttävät liian vähän asiantuntijapalveluita omistajanvaihdoksissa (Varamäki ym. 2011b).

Tässä tutkimuksessa ostajilta ja jatkajilta haluttiin selvittää, minkä tahojen palveluita omistajanvaihdosten yhteydessä on käytetty, ja miten tärkeäksi eri tahojen asiantuntijapalvelut omistajanvaihdostilanteessa on koettu. Kuviossa 18 on kuvattu sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (asteikolla 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä), miten tärkeiksi vastaajat kokivat omalta osaltaan eri tahojen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä. Omana sarakkeenaan on annettu vastausmahdollisuus niille, jotka eivät ole hyödyntäneet kyseistä palvelua (en osaa sanoa / ei kokemusta). Näitä vastauksia ei ole huomioitu keskiarvoon millään tavalla.

Kokemus eri palveluntarjoajista ja kokemus palvelujen tärkeydestä vastaavat hyvin toisiaan. Tärkeimmiksi oli koettu Finnveran (ka 4,1) ja pankin (ka 4,0) sekä oman tilitoimiston (ka 3,7) palvelut, joita myös oli myös käytetty kattavimmin. Tässä valtakunnallisessa aineistossa Finnveran palvelut nousevat huomattavasti tärkeämpään rooliin kuin aikaisemmassa Etelä-Pohjanmaalla toteutetussa tutkimuksessa (Varamäki ym. 2012b). Tulos selittyy osin sillä, että käsillä olevan aineiston vastaajista merkittävä osa on ollut Finnveran asiakkaita. Myös tilintarkastajan, juristien sekä ELY-keskuksen asiantuntijapalvelut saivat yli kolmen keskiarvon. Tämä vahvistaa aikaisempaa ennako-olettamaa siitä, että myös omistajanvaihdostilanteessa yritykselle tutut ja lähellä olevat asiantuntijat ovat ratkaisevassa roolissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että niin tilitoimistojen, tilintarkastajien kuin pankkienkin on huolehdittava oman omistajanvaihdosasiantuntemuksensa jatkuvasta ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Kuinka tärkeiksi koitte seuraavat palvelut omistajanvaihtotilanteessa?	1	2	3	4	5	en osaa sanoa/ ei kokemusta %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeää 5=erittäin tärkeää
	%	%	%	%	%		
Finnveran palvelut	5	6	13	21	47	8	4.1
Pankin palvelut	5	5	17	26	39	9	4.0
Tilitoimiston palvelut	8	8	14	21	34	14	3.7
Tilintarkastajan palvelut	13	8	15	15	15	33	3.2
Juristien palvelut	17	7	11	17	14	35	3.1
ELY-keskuksen palvelut	16	9	13	12	14	36	3.0
OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut	19	8	9	8	12	43	2.8
Uusyrityskeskuksen palvelut	21	8	8	8	14	42	2.7
Verottajan palvelut	18	12	14	10	6	40	2.6
Kunnan/seudun elinkeinotoimijoiden palvelut	24	8	7	5	8	48	2.3
Yrittäjäjärjestön palvelut	23	11	7	3	7	49	2.2
Yritysvälittäjän palvelut	25	6	4	5	6	54	2.2

n ≈ 350, keskiarvoissa mukana arviot 1 - 5.

Kuvio 18. Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys.

Muina yksittäisinä palveluntarjoajina vastaajat toivat esiin: muiden saman alan yrittäjien tuki (3 mainintaa), naisyrittäjyyskeskus, OSUVA-hanke, pääomasijoittajat, sukulaiset joilla yrityksiä, TE-toimiston palvelut, yrittäjyyskurssi sekä kommentti ”olen samalla tilitoimistoyrittäjä, en kaivannut juurikaan muiden palveluja”.

Kysymysryhmän väittämistä voitiin muodostaa faktoroidulla kolme asiakokonaisuutta, joihin kuuluvien ov-palvelujen vastaukset korreloivat hyvin keskenään (ks. Liite 3): *yksityiset ja yrittäjäjärjestön ov-palvelut* ( $\alpha = 0,729$ ), *rahoittajien ja talousasiantuntijoiden palvelut* ( $\alpha = 0,705$ ) sekä *julkiset elinkeinopalvelut* ( $\alpha = 0,748$ ). Näistä selkeästi tärkeimmiksi koettiin rahoittajien ja talousasiantuntijoiden palvelut (ka 3,7), kun taas yksityiset ja yrittäjäjärjestön palvelut sekä julkiset elinkeinopalvelut saivat keskiarvon 2,9. Muuttujat korreloivat positiivisesti toistensa kanssa, ts. vastaajat, jotka kokivat tärkeämmiksi yhden sektorin palvelut, kokivat yleensä tärkeämmiksi muidenkin tarjoamat ov-palvelut.

Taustamuuttujavertailussa ei ilmennyt tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja yksityisten ja yrittäjäjärjestön palveluiden tärkeydessä. Rahoittajien ja talousasiantuntijoiden palveluiden tärkeydessä ei ollut tilastollisesti muuta eroa kuin sukupuolen suhteen. Naiset (ka 3,8) olivat jonkin verran tyytyväisempiä näihin tahojen

palveluihin kuin miehet (ka 3,6) ( $p=0,007$ ). Sen sijaan julkisten elinkeinopalvelujen koettu tärkeys vaihteli vastaajaryhmien välillä tilastollisesti merkitsevästi (Taulukko 10). Naiset (ka 3,3) katsoivat julkiset elinkeinopalvelut selvästi tärkeämmiksi kuin miehet (ka 2,7) ( $p=0,000$ ). Muiden taustamuuttujien tarkastelu osoittaa, että tärkeimpinä pitivät julkisia elinkeinopalveluja ikäryhmittäin tarkasteltuna 36–45 -vuotiaat, koulutustaustaltaan ammatillisen tutkinnon suorittaneet, ostokohteen koon mukaan pienimmät alle 5 hengen yritykset, yksityishenkilönä omistajanvaihdoksen toteuttaneet sekä liiketoimintakaupan tehneet. Tämä kertoo siitä, että kaikkein pienimmät ja heikoimman oman asiantuntemuksen omaavat yritykset tarvitsevat kipeimmin julkisia omistajanvaihdospalveluja. Sarjayrittäjyys korreloi negatiivisesti julkisten elinkeinopalvelujen tärkeyden kanssa. Tosin sanoen, mitä enemmän kokemusta sarjayrittäjyydestä, sitä vähemmän tärkeänä julkisia asiantuntijapalveluja pidettiin ( $r= -0,355$ ). Tämä onkin johdonmukaista, koska todennäköisesti sarjayrittäjät käyttävät vuosien varrella tutuksi tulleita yksityisiä asiantuntijapalveluita.

---

Taulukko 10. Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys taustamuuttujittain tarkasteltuna.









	RAHOITTAJIEN JA TALOUSASIAINTUNTIJOIDEN PALVELUT		JULKISET ELINKEINOPALVELUT	
	KA	p-arvo	KA	p-arvo
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	<b>3,8</b>	0,007	<b>3,3</b>	0,000
Mies	3,6		2,7	
<b>Ikä (v)</b>				
35 tai alle			3,1	0,006
36 - 45			<b>3,3</b>	
46 - 55			2,7	
56 +			2,6	
<b>Koulutus</b>				
Ei ammatillista tutkintoa			2,8	0,001
Ammatillinen tutkinto			<b>3,2</b>	
Yliopisto- tai korkeakoulu-tutkinto			2,7	
<b>SARJAYRITTÄJYYS</b>				
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta			<b>3,3</b>	0,000
Ainakin jonkin verran kokemusta			2,5	
<b>Ostajatyypit</b>				
Yksityinen henkilö			<b>3,1</b>	0,005
Henkilötiimi			2,7	
Toinen yritys			2,4	
<b>Ostokohteen koko</b>				
alle 5			<b>3,3</b>	0,001
5 - 9			2,6	
10 - 19			2,4	
20 +			2,2	
<b>Vaihdostapa</b>				
Osakekauppa			2,6	0,015
Liiketoimintakauppa			<b>3,1</b>	
Sukupolvenvaihdos			2,8	

## 2.4.2 Tyytyväisyys omistajanvaihdoksen eri vaiheiden palveluihin

Tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös ostajien kokemusta omistajanvaihdoksen eri vaiheissa tarvittavista palveluista (Kuvio 19). Tyytyväisimpiä oltiin rahoituksen jär-



jestämiseen (ka 4,0) ja kaupan tekniseen toteutukseen (ka 4,0) liittyviin palveluihin, joita oli vastausasteista päätellen myös käytetty eniten. Ostokohteen haltuunottoon liittyviin palveluihin oltiin kolmanneksi tyytyväisimpiä (ka 3,7). Kokemus palvelusta ja tyytyväisyys palveluun eivät suoraan vastaa toisiaan, sillä vähiten tyytyväisiä oltiin arvonmääritykseen (ka 3,3) ja verotuskysymyksiin (ka 3,3) liittyviin palveluihin, joita oli kuitenkin vastausasteesta päätellen käytetty selvästi enemmän kuin esimerkiksi ostokohteen löytymiseen liittyviä palveluita (ka 3,5). Yleisimmin tarvittavat palvelut eivät siis välttämättä ole ostajan näkökulmasta tyydyttävämpiä. Esimerkiksi verotukseen liittyvissä asiantuntijapalveluissa on tulosten perusteella kehittämistarpeita.

<b>Kuinka tyytyväinen olette omistajanvaihdoksen yhteydessä saamaanne asiantuntijapalveluun seuraavissa asioissa?</b>	1	2	3	4	5	en osaa sanoa/ ei kokemusta %	<b>Keskiarvot asteikolla 1 - 5</b> 1=en lainkaan tyytyväinen 5=erittäin tyytyväinen
	%	%	%	%	%		
Rahoituksen järjestäminen	3	6	13	<b>36</b>	<b>36</b>	6	 4.0
Kaupan tekninen toteutus (kauppakirjat, sopimukset ym.)	3	4	15	<b>34</b>	31	13	 4.0
Ostokohteen haltuunotto	3	5	19	25	19	<b>28</b>	 3.7
Ostokohteen löytäminen	5	5	10	9	12	<b>59</b>	 3.5
Ostokohteen liiketoiminnan kehittäminen	4	8	18	23	11	<b>37</b>	 3.5
Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	4	4	9	10	8	<b>65</b>	 3.4
Arvonmääritys	5	10	24	20	13	<b>27</b>	 3.3
Verotuskysymykset	<b>7</b>	9	25	21	10	<b>28</b>	 3.3

n ≈ 350, keskiarvoissa mukana arviot 1 - 5.

Kuvio 19. Tyytyväisyys asiantuntijapalveluihin omistajanvaihdoksen eri vaiheissa

Tyytyväisyyttä asiantuntijapalveluihin mittaavan kysymysryhmän vastauksista muodostettiin faktorioimalla kaksi asiakokonaisuutta (keskiarvomuuttujaa), joiden vastaukset korreloivat hyvin keskenään (ks. Liite 3): *Omistajanvaihdoksen toteuttaminen* ( $\alpha = 0,739$ ; ka 3,7) ja *Ostokohteen haltuunotto ja kehittäminen* ( $\alpha = 0,826$ ; ka 3,6). Ostokohteen löytäminen jäi näiden asiakokonaisuuksien ulkopuolelle ja sitä tarkastellaan taustamuuttujavertailuissa erikseen. Tyytyväisyysmuuttujat korreloivat positiivisesti toistensa kanssa, ts. vastaajat jotka olivat tyytyväisimpiä yhdellä osa-alueella, olivat yleensä muita tyytyväisempiä muillakin osa-alueella.

Tyytyväisyyden kokemisessa omistajanvaihdoksen yhteydessä saatuun palveluun ei ollut kovinkaan paljon tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja taustamuuttujien suhteen. Naiset olivat tyytyväisempiä (ka 3,9) kuin miehet (ka 3,5) ( $p=0,003$ ) palveluihin ostokohteen haltuunotossa ja kehittämisessä ja ammatillisen koulutuksen saaneet olivat tyytyväisimpiä (ka 3,9) omistajanvaihdoksen toteuttamisessa saatuun palveluun ( $p=0,033$ ).

Koettujen ongelmien ja tyytyväisyyden väliset negatiiviset korrelaatiot olivat esillä jo ongelmien yhteydessä ja ne osoittivat, että ne jotka kokivat vähemmän ongelmia, olivat tyytyväisempiä vastaavassa osa-alueessa saamaansa apuun omistajanvaihdoksessa kuin ne, jotka kokivat enemmän ongelmia.

Tyytyväisyys palveluihin ja omistajanvaihdospalvelujen koettu tärkeys sen sijaan korreloivat positiivisesti (Taulukko 11). Ostokohteen löytymiseen liittyviin palveluihin olivat selkeästi tyytyväisempiä vastaajat, jotka kokivat yksityisten ja yrittäjäjärjestöjen palvelut tärkeiksi (ka 4,0) kuin vastaajat, joiden mielestä kyseisten tahojen palvelut olivat korkeintaan jonkin verran tärkeitä (ka 3,1). Myös omistajanvaihdoksen toteuttamiseen ja ostokohteen haltuunottoon ja kehittämiseen liittyviin palveluihin olivat tyytyväisempiä palveluita tärkeinä pitäneet (ka 3,9-3,8) kuin palveluita vähemmän tärkeinä pitäneet (ka 3,4-3,6).

Taulukko 11. Tyytyväisyys palveluihin eri vaiheissa suhteessa eri palvelutarjoajien tärkeyteen.

OV-palvelumuuttujien ja tyytyväisyyden väliset yhteydet	YKSITYISET JA YRITTÄJÄJÄRJESTÖN PALVELUT			RAHOITTAJIEN JA TALOUSASIAN TUNTIJOIDEN PALVELUT			JULKISET ELINKEINOPALVELUT		
	Korkeint. jonkin verran tärkeä	On tärkeä (yli 3)	p-arvo	Korkeint. melko tärkeä	On tärkeä (yli 3,78)	p-arvo	Korkeint. jonkin verran tärkeä	On tärkeä (yli 3)	p-arvo
Tyytyväisyys: Ostokohteen löytäminen	3,1	<b>4,0</b>	0,001	3,1	<b>3,8</b>	0,003	3,1	<b>3,8</b>	0,005
Tyytyväisyys: OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN	3,6	<b>3,9</b>	0,006	3,6	<b>3,9</b>	0,000	3,6	<b>3,9</b>	0,003
Tyytyväisyys: OSTOKOHTTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITT.	3,5	<b>3,8</b>	0,005	3,4	<b>3,8</b>	0,001	3,4	<b>3,8</b>	0,002

Omistajanvaihdosmotiivien suhteen löytyi myös yhteys ov-palvelujen koettuun tärkeyteen ja osittain myös tyytyväisyyteen. Ne, joilla oli kunnianhimoisemmat ostomotiivit liittyen yrityksen kasvattamiseen ja uudistamiseen, pitivät tärkeimpinä *yksityisten ja yrittäjäjärjestö* palveluita sekä *rahoittajien ja talousasiantuntijoiden* palveluita ( $p=0,006$ ) kuin ne, joilla ostomotiivit eivät olleet niin kunnianhimoisia. Kunnianhimoisemmilla ostomotiiveilla omistajanvaihdoksen tehneet olivat myös muita tyytyväisempiä omistajanvaihdospalveluihin *ostokohteen haltuunoton ja kehittämisen* suhteen ( $p=0,014$ ). Muiden vaiheiden suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

## 2.4.3 Puutteet omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluissa

Vastaajilta kysyttiin, mitä tai millaisia asiantuntijapalveluja he olisivat omistajanvaihdosprosessin yhteydessä tarvinneet tai kaivanneet, mutta joita ei ollut saatavilla. Vastausten anti on jaoteltu kahteen ryhmään. Ensin käydään läpi, mitä asiantuntijapalveluja ei ollut saatavilla ja sen jälkeen kuvataan, millaisia palveluja kaivattiin tai olisi tarvittu. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin tehdä kaksi yleistä havaintoa. Ensinnäkin kysymykseen oli vastannut noin neljäsosa kaikista vastaajista (87 kpl). Tuloksen taustalla voi olla, että suurimmalla osasta vastaajista tarvittavat asiantuntijapalvelut olivat saatavilla ja toisaalta voi olla, että puutteet eivät olleet kyllin merkittäviä motivoitakseen vastaamaan avoimeen kysymykseen. Toinen yleinen havainto on, että avoimia vastauksia on lukumäärältään paljon, ne ovat moninaisia, ja ne liittyvät omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen aikana ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Puutteita kokeneet ovat mitä ilmeisimmin pitäneet niitä merkittävinä.

*Mitä omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluja tarvitaan tai kaivataan?*

Vastaajina olleiden yrityksen ostajien keskuudessa eniten kaivattuja asiantuntijapalveluja olivat yrityksen arvonnääritysosaaminen (9 kpl) ja kaupan kohteena olleen liiketoiminnan asiantuntijuus (10 kpl). Jälkimmäisistä yhdeksän kaipasi asiantuntijapalveluja omistajanvaihdoksen jälkeen ja yksi ennen omistajanvaihdosta.

*”Kauppahinnan määritys oli todella hankalaa, kun osaava arvioijaa ei meinannut löytyä millään.... eikä kyllä löytynytkään, vaan hinta vedettiin enemmän tai vähemmän hihasta, mutta uskon, että hinta oli aika oikea, mutta vain puolet ammattilaisen arviosta.”*

*”Liiketoiminnan kehittämiseen tarvitsisin apua vieläkin, jos sellaista jostakin saa veloituksetta.”*

Kuusi vastaajaa kaipasi asiantuntijapalveluja kaupan kohteen ammattimaiseen analysointiin. Huomion kohteena olivat due diligence -palvelut sinänsä ja ostokohteen aineiston luotettavuus sekä sen varmistamiseen liittyvät palvelut.

*”Myyjän puolelta asiantunteva, luotettava ja osaava kirjanpito, jolloin edellisten vuosien tai edes vuoden tulos olisi ollut oikean suuntainen.”*

Kuusi vastaajaa olisi myös tarvinnut omistajanvaihdoksen rahoitukseen liittyviä palveluja. Kauppakirjan laatimiseen kaipasi asiantuntijapalvelua neljä vastaajaa.

*”Juristipalvelut olisivat olleet aivan ehdottomia sopimusta tehdessä, mutta kaupantekohetkellä ei tällainen käynyt mielessäkään.”*

*”Olisin tarvinnut lakimiespalvelua joko edulliseen hintaan tai maksutta.”*

Kaksi mainintaa oli seuraavista asiantuntijapalveluista: yrityksen taloushallinto, yritysjärjestelyt, omistajanvaihdoksen verotus ja omistajanvaihdoskoulutus. Yritysjärjestelyjen osalta toinen vastaaja kaipasi palveluja yritysjärjestelyistä sinänsä ja toinen palveluja liittyen omistajanvaihdoksen jälkeiseen yhtiömuotoon. Yksittäisiä mainintoja olivat tiedot omistajanvaihdoksesta yleensä, myynnin motiivin analysointi, tarjolla olevan palvelun mukauttaminen tarpeeseen, kaupan kohteena olevan liiketoiminnan verotus ja tiedot tarjolla olevista omistajanvaihdospalveluista. Verotukseen liittyviä palveluja kaivattiin sekä omistajanvaihdokseen että liiketoiminnan verotuksen omistajanvaihdoksen jälkeen.

Suurimman ryhmän muodostivat vastaukset, jotka eivät suoranaisesti vastanneet kysymykseen (21 kpl), mutta toivat esiin jotain muuta omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluihin liittyvää. Näissä esimerkiksi kuvattiin käytettyä palvelua tai sen laatua, tai tuotiin esiin omia näkemyksiä tai asenteita asiantuntijapalveluista.

*”Kokemukseni perusteella en juurikaan arvosta ns. asiantuntijoita. Yleensä itse tietää tilanteet parhaiten, netistä saa tietoa.”*

*”Käytetyt palvelut ok. Kaupan rahoitus hoidettiin ryhmällä, Finnvera, Ilmarinen, vakuutusyhtiö, tavarantoimittaja ja omarahoitus.”*

*Millaisia asiantuntijapalveluja tarvitaan tai kaivataan?*

Omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen laatua kuvaavat vastaukset voidaan jakaa vastauksien määrän suhteen kahteen ryhmään. Toisen ryhmän muodostavat ominaisuudet, joita kaipasi useampi kuin yksi vastaaja ja toisessa ryhmässä ovat yksittäiset vastaukset. Ryhmät vastausmäärineen kuvataan taulukossa 12. Kokonaisuudessaan näitä vastauksia oli lukumääräisesti vähän, mutta jokainen yksittäinen vastaus kertoo käytännön kokemuksesta ja siten merkityksellisestä havainnosta.

---

Taulukko 12. Millaisia asiantuntijapalveluja tarvitaan tai kaivataan?

Millaisia asiantuntijapalveluja kaivataan	Vastausten lkm
Useita vastauksia	
• osaavia	13
• puolueettomia	5
• kokeneita	4
• luotettavia	2
• ilmaisia	2
Yksittäisiä vastauksia	
• rehellisiä	1
• malleja	1
• vertailutietoja	1

Omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluihin kaivattiin eniten osaamista. Vastauksissa mainittuja yksittäisiä osaamisalueita oli useita. Näistä joitakin esimerkkejä ovat: arvonmääritys, due diligence sekä kohdeyrityksen kirjanpito ja liiketoiminta omistajanvaihdoksen jälkeen. Tässäkin yhteydessä arvonmääritykseen liittyvän osaamisen puutteista oli eniten mainintoja. Toiseksi eniten kaivattiin puolueettomuutta. Todennäköisesti näissä tapauksissa sama asiantuntija on palvellut sekä ostajaa että myyjää. Osaamisen ja kokemuksen voidaan ajatella liittyvän toisiinsa, mutta pelkästään kokemusta kaivattiin neljässä vastauksessa.

*”Olisi pitänyt käyttää konsultin tai jonkun lakimiehen palveluita, kenellä on kokemusta yrityksien myymisestä.”*

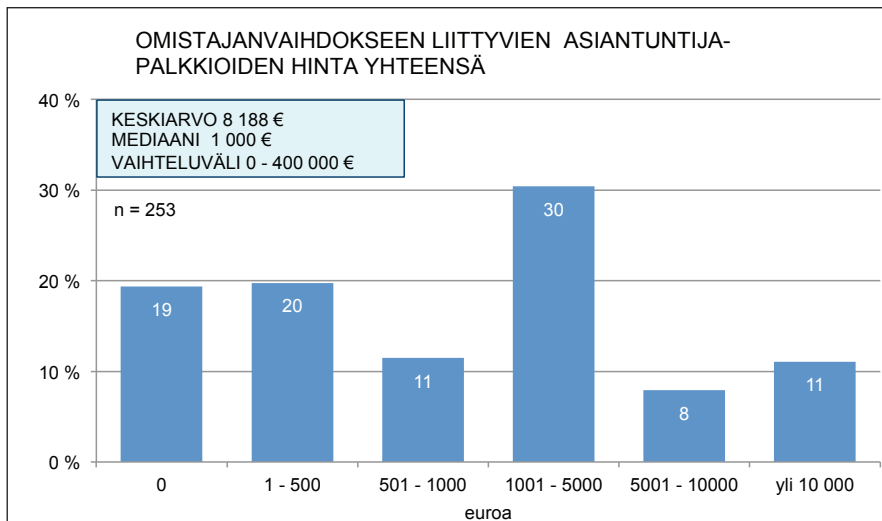
Edelleen osaamiseen läheisesti liittyy luotettavuus, mutta sekin sai kaksi erillistä mainintaa. Ilmaisia palveluja kaipasi kaksi vastaajaa.

*”Luotettavaa yritysneuvojaa ei silloin ollut tarjolla.”*

Yksittäisiä mainintoja saaneita teemoja ei voi yleistää kuvaamaan omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluja yleensä, mutta osaltaan ne kyllä kertovat merkittävistä yksityiskohdista, joita ostajat ovat havainneet omistajanvaihdosten yhteydessä. Todennäköisesti yksi vastaaja on kokenut, että hänen käyttämänsä asiantuntijapalvelu on ollut epärehellistä. Omistajanvaihdosten kehittämiseen liittyvässä keskustelussa kaivataan usein malleja, mutta vain yksi vastaaja kaipasi valmiita malleja omistajanvaihdoksen toteuttamisesta. Yrityksen arvonmääritystä voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Näitä tapoja kirjallisuudessa lueteltaessa yleisimpiä ovat tuotto- ja substanssiarvot, mutta usein puhutaan myös vertailuarvoista. Vain yksi vastaaja kaipasi vertailutietoja vastaavista omistajanvaihdoksista.

## 2.4.4 Omistajanvaihdospalvelujen kustannukset

Keskimäärin ostajat tai jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 8 188 euroa. Mediaani oli kuitenkin huomattavasti alhaisempi, 1 000 euroa. Suurin yksittäinen asiantuntijapalveluihin käytetty summa oli 400 000 euroa. Kuviossa 20 on kuvattu pylväsdiagrammeihin asiantuntijakulujen jakautumista eri luokkiin. Huomionarvoista on, että lähes viidesosalle ei ollut kertynyt lainkaan kuluja omistajanvaihdoksen asiantuntijapalveluihin liittyen. Toinen viidesosa selvisi enintään 500 euron kuluilla. 30 %:lla kulut olivat 1 001–5 000 euroa. Yli 10 000 euroa omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijakuluihin oli käyttänyt 11 % vastaajista, vaikka 34 % ostokohteista ylti liikevaihdoltaan yli miljoonan euroon. Tuloksesta voidaan nostaa esiin kolme havaintoa. Ensinnäkin omistajanvaihdoksen moninaisuus huomioiden on yllättävää, että lähes kolmannes yrityksen ostajista selviää alle 500 euron asiantuntijapalveluilla. Toiseksi, asiantuntijapalveluiden kustannukset ovat suurimmalla osalla ostajia suuruusluokaltaan muutamia tuhansia ja suurin osa pitää omistajanvaihdosta onnistuneena ja kauppahintaa oikeana. Kolmanneksi, asiantuntijapalveluihin panostetaan vain harvoin viisinumeroisia summia.



Kuvio 20. Omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden kustannukset.

Ostokohteeseen liittyvät tekijät vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi siihen, kuinka paljon asiantuntijapalveluihin omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetään rahaa (Taulukko 13). Alle viisi henkeä työllistävien yritysten kohdalla panostus oli keskimäärin 2 017 euroa, kun taas kokoluokassa 10-19 henkeä asiantuntijapalveluihin kului lähes keskimäärin 9 462 euroa. Myös toimiala vaikuttaa asiantuntijapalveluiden keskimääräisiin kustannuksiin omistajanvaihdoksessa. Teollisuusyritysten rahallinen panostus on selkeästi suurempi (ka 17 843 euroa) kuin muiden toimialojen. Tämä on luonnollisesti yhteydessä yritysten kokoon.

Myös ostajaan tai jatkajaan liittyvillä taustatekijöillä on tilastollisesti merkitsevä korrelaatio asiantuntijapalveluihin laitettavaan panostukseen. Keskimäärin vähiten rahaa palveluihin käyttivät yksityishenkilöt ostajina (ka 2 965), kun taas henkilötiimit käyttivät eniten (ka 15 388). Miehet (ka 10 703) käyttivät palveluihin selkeästi enemmän rahaa kuin naiset (3 158 euroa,  $p=0,021$ ), ja korkeammin koulutetut enemmän kuin muut ( $p=0,010$ ). Tulos on johdonmukainen suhteessa ostokohteiden kokoon. Kuten aiemmin on todettu, miesten, yliopisto- tai korkeakoulututkinnon omaavien ja henkilötiimien ostokohteet ovat olleet keskimäärin suurempia

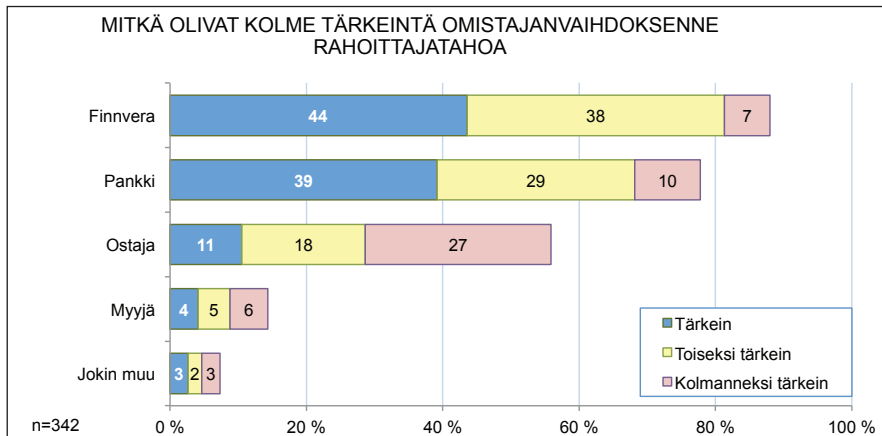
Taulukko 13. Ov-asiantuntijapalveluiden kulut eri taustamuuttujaryhmissä.

Paljonko omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat?		
	KA (€)	p-arvo
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	3 158	0,021
Mies	<b>10 703</b>	
<b>Ikä</b>		
<= 35	1 955	0,005
36 - 45	3 611	
46 - 55	8 615	
56 -	<b>23 990</b>	
<b>Koulutus</b>		
Ei ammatillista tutkintoa	2 164	0,010
Ammatillinen tutkinto	3 396	
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	<b>12 886</b>	
<b>Ostajatyyppi</b>		
Yksityinen henkilö	2 965	0,027
Henkilötiimi	<b>15 388</b>	
Toinen yritys	10 621	
<b>Ostokohteen koko</b>		
alle 5	2 017	0,000
5 - 9	6 392	
10 - 19	9 462	
20 +	<b>32 065</b>	
<b>Toimiala</b>		
Palveluala	4 189	0,006
Teollisuus	<b>17 843</b>	
Kauppa	2 162	
Muu ala	2 572	

## 2.4.5 Omistajanvaihdoksen rahoittajat

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä omistajanvaihdoksen rahoittajatahoa. Vastaukset käyvät ilmi seuraavasta kuviosta (Kuvio 21). Omistajanvaihdosten rahoittamisessa näyttää olevan kolme päätahoa: Finnvera, pankki ja ostaja. Finnvera on toiminut useimmin omistajanvaihdoksen tärkeimpänä rahoittajana (44 %), ja se nouseekin tutkimuksen perusteella vahvaan asemaan yksittäisenä omistajanvaihdosten rahoittajana. Lähestulkoon yhtä monessa tapauksessa Finnvera on toiminut toiseksi tärkeimpänä rahoittajana (38 %). Pankki on ollut lähes yhtä usein (39 %) tärkein rahoittaja kuin Finnvera. Toiseksi tärkeimpänä rahoittajana pankki on ollut 29 %:ssa vaihdoksista. Ostaja itse on toiminut päärahoittajana varsin harvoin (11 %), mutta kokonaisuutena ostajan rooli on ollut merkittävä omistajanvaihdosten rahoittamisessa. Ostaja on yksi kolmesta tärkeimmästä rahoittajasta suurimmassa osassa omistajanvaihdoksia.

Myös myyjä on 4–6 %:ssa tapauksista ollut tärkein, toiseksi tärkein tai kolmanneksi tärkein rahoittaja. Muiden rahoittajien rooli jää kokonaisuutta tarkasteltaessa vähäiseksi vaikka onkin voinut olla yksittäisen omistajanvaihdoksen kannalta keskeinen.



Kuvio 21. Omistajanvaihdoksen tärkeimmät rahoittajatahot.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus nimetä rahoittaja, mikäli yksi kolmesta tärkeimmästä rahoittajasta oli jokin muu kuin annetuissa vaihtoehdoissa mainittu rahoittaja. Annetut vastaukset on esitetty taulukossa 14.



Taulukko 14. Muita rahoittajatahoja omistajanvaihdoksissa.

Tärkein rahoittaja	Toiseksi tärkein rahoittaja	Kolmanneksi tärkein rahoittaja
Jokin muu	Jokin muu	Jokin muu
Yksityiset sijoittajat (4 mainintaa)	ELY-keskus (2)	ELY-keskus
Ilmarinen	Ilmarinen	Aviomies
Canmelco	Eläkeyhtiö	Oma perhe
TEKES	Hangöudds Utvecklingsbolag	Osakkaat ja yrityskummi
Tavarantoimittaja	Rahoitusyhtiö	Oy osti myyjältä omia osakkeitaan
Tulorahoitus	Vakuutusyhtiö	Muut osakkaat
		Tilimentor/oma
		Kehitysyhtiö
		Starttiraha

## 2.4.6 Puutteet omistajanvaihdosten rahoituspalveluissa

Rahoituspalvelujen puutteita koskevaan kysymykseen vastasi lähes 20 % kaikista vastaajista (71 kpl). Vastausten antama yleiskuva rahoituspalveluista muodostuu kolmesta merkittävästä ryhmästä. Ensimmäisen ja suurimman ryhmän muodostavat ne, jotka eivät tähän kohtaan vastanneet lainkaan. Yhtenä syynä voi olla, että he eivät olleet kokeneet sellaisia puutteita toteuttamiensa yritysostojen tai sukupolvenvaihdosten rahoituspalveluissa, jotka olisivat saaneet heidät ylittämään vastaamisen kynnyksen tämä avoimen kysymyksen kohdalla. Toisen ryhmän muodostavat ne, jotka kommentoivat, ettei ollut tarvetta muihin rahoituspalveluihin tai sanoivat olevansa tyytyväisiä saamiinsa rahoituspalveluihin. Kolmannen, monista erilaisista maininnoista muodostuvan ryhmän muodostavat varsinaisesti rahoituspalvelujen puutteita tai saatavuutta kommentoineet vastaajat. Tosin näistäkin maininnoista suurin osa (13 kpl) ei varsinaisesti liittynyt rahoituspalveluiden puutteisiin tai saatavuuteen vaan niitä kommentoitiin muuten. Esimerkiksi pankkeja toisaalta toivottiin mukaan rahoitukseen ja toisaalta haluttiin pankeista riippumatonta rahoitusta. Finnveran palveluihin oltiin useissa vastauksissa tyytyväisiä, mutta mukana oli yksittäisiä mainintoja tyytymättömyydestä sekä rahoituksen saatavuuteen että ehtojen tiukkuuteen.

*”Ostoajankohta (syksy 2008) oli rahoituksen saamisen kannalta erittäin epäedullinen. Onneksi ehdin valmistella ja sopia asiasta ennen kuin tilanne rahoitusmarkkinoilla meni sekaisin.”*

*”Finnveran rooli takaajana oli erittäin tärkeä.”*

*”Finnveralta asiallista käytöstä. Me pienyritykset ei saada tarpeeksi arvostusta Finnveralta.”*

Lisäksi yksittäisissä maininnoissa tuotiin esiin yleensä rahoittajien suhtautumista omistajanvaihdoksiin, rahoituksen ehtoja ja rahoittajien vetäytymistä omistajanvaihdosten rahoituksesta kesken neuvottelujen.

Varsinaista puuttuvista rahoituspalveluista eniten (9 kpl) saivat mainintoja takauspalvelut. Seuraavina olivat lainat tai korkotuetut lainat (8 kpl) ja rahoitusneuvontapalvelut (8 kpl).

*”Vakuudet olivat ja ovat edelleen ylivoimaisesti suurin ongelma kaikissa omistajanvaihdosprosesseissa, tähän kaivattaisiin yhteiskunnan (esim. Finnveran kautta) panostusta. Pankkien vaatimat vakuustasot eivät tue millään lailla omistajanvaihdosprosesseja.”*

*”Naisyrittäjälainaa myös omistajanvaihdokseen.”*

Yksityisiä tai oman pääoman ehtoisia sijoittajia kaipasi kolme vastaajaa. Yksittäisiä mainintoja oli seuraavista palveluista: rahoituksen järjestämispalvelut, käyttöpääomarahoitus, luotollinen tili ja rahoittajien arvonmäärittäminen rahoituspäättökseen liittyen.

Rahoituspalvelujen ominaisuuksiin tai toteuttamistapoihin liittyvät maininnat olivat kaikki yksittäisiä. Vastauksissa kaivattiin konsultoivia, asiallisia ja hallinnoltaan yksinkertaisia rahoituspalveluja. Edelleen kaivattiin myyjälle ohjeistusta arvonmäärittäykseen, joustavuutta rahoituspalveluihin, rahoitusmalleja ja pitkäaikaisuutta rahoitukseen.

Selkeimmin aineistosta esiin nousseet rahoituspalvelujen puutteet kuvataan oheisessa taulukossa 15.

Taulukko 15. Rahoituspalvelujen puutteet.

Rahoituspalvelujen puutteet	
Tarvittavia rahoituspalveluja	Rahoituspalvelujen toteuttamistapoja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• takauspalvelut</li> <li>• lainat ja korkotuetut lainat</li> <li>• rahoitusneuvontapalvelut</li> <li>• yksityiset ja oman pääoman ehtoiset sijoittajat</li> <li>• luotolliset tilit</li> <li>• rahoituksen järjestämispalvelut</li> <li>• rahoittajien arvonmäärittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsultoiva</li> <li>• asiallinen</li> <li>• hallinnoltaan yksinkertainen</li> <li>• joustava</li> <li>• valmiita rahoitusmalleja</li> <li>• pitkäaikaisuutta</li> </ul>

## 2.5 Yrityksen kehittäminen ja menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Tässä luvussa on tarkasteltu omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa seuraavista näkökulmista: yrityksen ja liiketoiminnan kehittyminen ja tehdyt muutokset omistajanvaihdoksen jälkeen, kasvu ja kehittyminen suhteessa kilpailijoihin vaihdoksen jälkeen sekä tämänhetkinen kiinnostus ostaa tai myydä yritystä tai liiketoimintaa.

Kuten alussa todettiin, omistajanvaihdoksen tuloksellisuuden mittaaminen on haastavaa. Kappaleessa 2.3.5 selvitettiin ostajien ja jatkajien omaa subjektiivista näkemystä omistajanvaihdoksen onnistuneisuudesta. Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten omistajanvaihdos on vaikuttanut liiketoiminnan kehittymiseen vaihdoksen jälkeen. Kuten jo aiemmin on todettu, omistajanvaihdos voidaan ymmärtää joko yhtenä tapahtumana tai prosessina. Tässä yhteydessä vaihdos ymmärretään nimenomaan prosessiksi, joka jatkuu myös vaihdoksen jälkeen, eikä se suinkaan ole suurimmalla osalla kyselyyn vastanneita yrityksiä edes vielä päättynyt.

Omistajanvaihdoksiin ja sukupolvenvaihdoksiin sisältyy ainutlaatuinen mahdollisuus strategiseen uudistumiseen ja yrityksen toimintojen muuttamiseen (Niemi 2005; Barney 2001; Priem & Butler 2001; Haspeslagh & Jemison 1991; ks. myös Varamäki ym. 2012). Omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoimintaa voidaan kehittää monella eri tavalla. Liiketoiminnan kehittämiskohteet voivat liittyä esimerkiksi yrityksen sisäisiin toimintaprosesseihin, strategiseen suunnitteluun, asiakkuuksien hallintaan, taloudelliseen menestymiseen, yrityksen uudistumiskykyyn tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen (ks. esim. Kaplan & Norton 1992). Yhtenä omistajanvaihdoksen jälkeisenä kehittämiskohteena voivat olla johdon ohjausjärjestelmät. Johdon ohjausjärjestelmillä (*management control systems*) tarkoitetaan niitä apuvälineitä ja järjestelmiä, jotka auttavat yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa (Malmi & Brown 2008). Yleisesti ottaen ohjausjärjestelmien tarkoituksena on tuottaa päätöksenteossa tarvittavaa informaatiota. Ohjausjärjestelmiä on olemassa lukuisia erilaisia, kuten budjetti, suorituskykykortit (balanced scorecard), asiakaskannattavuus-, kustannuslaskenta-, suunnittelu- ja palkitsemisjärjestelmät (Baines & Langfield-Smith 2003; Malmi & Brown, 2008).

Liiketoiminnan kehittämiseen voivat vaikuttaa lukuisat tilannekohtaiset eli kontingensitekijät. Omistajanvaihdostapauksissa näitä tilannekohtaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen strategia, liiketoimintaympäristön epävarmuus, ostetun yrityksen koko, teknologia, toimiala tai organisaatorakenne ja -kulttuuri (Chenhall 2003). Esimerkiksi monimutkaisia tuotantoteknologioita käyttävien yritysten on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu hyödyntävän ohjausjärjestelmiä useammin muihin yrityksiin verrattuna (ks. esim. Chenhall 2003). Kontingensitekijöiden lisäksi erilaiset ostajan motiivit voivat vaikuttaa liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien

kehittämispäätöksiin omistajanvaihdostilanteessa (Wright ym. 1997). Tutkimukset osoittavat aikaisempaa omistajanvaihdoskokemusta omaavien, tekeväen todennäköisesti myös tulevaisuudessa uusia omistajanvaihdoksia (Peng & Fang 2010). Kokeneet ostajat voivatkin pyrkiä ajantasaistamaan ostokohteen ohjaus- ja liiketoiminnan kehittämissä järjestelmät, jotta yritys näyttäisi houkuttelevalta ostokohdeelta seuraavassa omistajanvaihdostilanteessa.

Ostajan näkökulmasta omistajanvaihdos voi antaa mahdollisuudet markkinaosuuden kasvattamiselle tai osaamisopetuksen ja toiminnan kannalta merkittävien resurssien lisäämiselle (Graebner ym. 2010). Merkittävillä resursseilla tarkoitetaan sellaisia resursseja, jotka ovat toiminnan kannalta kriittisiä tai vaikeasti imitoitavissa (Barney ym. 2001; Grant 1991; Wernerfelt 1984). Olennaisia kysymyksiä omistajanvaihdoksissa kuitenkin ovat, kuinka menestyksellisiä omistajanvaihdokset ovat olleet tai mitkä tekijät selittävät mahdollisia eroja omistajanvaihdoksen onnistumisessa.

Omistajanvaihdosten tuloksellisuuden mittaamista osana yrityksen strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä, mutta vieläkin ei ole löydetty yksiselitteistä mittaria (Zollo & Meier 2008). Zollo ja Meier (2008) nimeävät 12 erilaista tapaa mitata omistajanvaihdoksen tuloksellisuutta ja jakaa ne kolmeen eri tasoon: (1) toimintojen (liiketoimintojen yhdistäminen, osaamisen ja tiedon siirto, ohjausjärjestelmien yhdistäminen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden pysyvyys), (2) omistajanvaihdoksen onnistuminen ja liiketoiminnan jatkuvuus ja (3) yrityksen (lyhyt- ja pitkäaikainen taloudellinen tulos, markkinaosuus, innovaatiot sekä maksuvalmius, kannattavuus ja vakavaraisuus) taso (em.). Meglio ja Risberg (2011) jakavat tuloksellisuuden mittarit kahteen luokkaan eli taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit mittaavat markkina-arvoa, kannattavuutta, kasvu ja kassavirtaa. Ei-taloudelliset mittarit mittaavat markkinaosuutta, innovaatioita, tuottavuutta, omistajanvaihdoksen onnistumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Omistajanvaihdoksen taloudellista menestymistä voidaan mitata myös kumulatiivisilla epänormaaleilla tuotoilla (*Cumulative Abnormal Returns CAR*) (ks. esim. King 2004) ja erilaisilla pääoman tuottomittareilla, kuten kokopääoman tuotolla (*Return On Assets ROA*) (ks. esim. Porrini 2004).

Omistajanvaihdoksen menestymisen mittaamiseen voidaan siten käyttää yleisesti yrityksen rahamääräisen ja ei-rahamääräisen menestymisen arviointiin kehitettyjä mittareita. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita esimerkiksi Chapmanin ja Kihnin (2009) sekä Baines ja Langfield-Smithin (2003) käyttämät mittaristot, jotka pohjautuvat alkuun Govindarajan (1984) ja Govindarajan ja Fisherin (1990) kehittelemiin mittaristoihin. Esimerkiksi Chapman ja Kihn (2009) jakavat menestymisen kolmeen osa-alueeseen; taloudellinen (pääoman tuotto, kannattavuus ja kassavirta), markkinallinen (mm. uudet tuotteet, markkinaosuudet) ja sosiaalinen (henkilöstön kehittäminen, yhteiskuntasuhteet).

---

## 2.5.1 Muutokset ja kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Kuviossa 22 on esitetty sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (asteikko 1=ei mitään muutosta, 5=erittäin paljon muutosta), miten yrityksen toimintoja on kehitetty tai mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnassa. Keskimäärin muutokset ovat olleet melko maltillisia. Korkeimman keskiarvon ovat saaneet toimintatavan tai strategian muutos (ka 3,5) sekä ostetun yrityksen tavoitteisiin liittyvät muutokset (ka 3,5). Laadun hallinta (ka 3,3), tuotteisiin ja palveluihin liittyvät muutokset (ka 3,2) sekä johtamisen ammattimaistuminen (ka 3,2) ovat kokeneet seuraavaksi eniten muutoksia ja kehittämistä. Vastaajista 57 % on todennut, että toimintatavassa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta ja 51 %, että yrityksen tavoitteissa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta. Nämä tulokset tukevat Varamäen ym. (2012a) 24 omistajanvaihdostapaukseen perustuvan tutkimuksen löydöksiä, joissa myös toimintatavan muutos, johtamisen ammattimaistuminen ja ostetun yrityksen tavoitteiden muutos nousivat keskeisinä uuden omistajan kehittämiskohteina esiin.

Tarkasteltaessa tuloksia frekvenssijakaumien kautta edellä mainittujen toimintatavan ja strategian, yrityksen tavoitteiden, laadunhallinnan, tuotteiden ja palvelujen sekä ammattimaisen johtamisen lisäksi myös asiakkaiden, yrityksen muiden yhteistyökumppaneiden, toimintaympäristön, tuotekohtaisen kannattavuusseuranan, budjetoinnin, investointien suunnittelun sekä tavarantoimittajien suhteen on tapahtunut yli 30 % mielestä erittäin paljon tai paljon muutoksia. Uudet omistajat siis katsovat tehneensä jo tähän mennessä merkittävässä määrin kehitystyötä näillä haastavilla osa-alueilla.

Vähiten muutoksia on toteutettu tulokorttiin, benchmarkkaukseen, asiakaskoh-taisiin kannattavuusanalyysihin sekä toimintokohtaiseen kustannuslaskentaan liittyen, vaikka näitäkin osa-alueita yli puolet vastaajista oli jonkin verran kehittänyt omistajanvaihdoksen jälkeen.

Millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty ja mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnassa?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei mitään muutosta 5=erittäin paljon muutosta ov:n jälkeen
	%	%	%	%	%	
Toimintatapa/strategia	6	12	24	<b>36</b>	21	3.5
Ostetun/jatketun yrityksen tavoitteet	4	15	29	<b>31</b>	20	3.5
Laadunhallinta	8	16	28	<b>30</b>	18	3.3
Tuotteet ja palvelut	5	19	<b>34</b>	30	12	3.2
Ammattimainen johtaminen	9	15	<b>31</b>	<b>31</b>	13	3.2
Asiakkaat	7	22	<b>35</b>	25	10	3.1
Yrityksen muut yhteistyökumppanit	11	21	<b>30</b>	26	11	3.1
Toimintaympäristö ja toimialan tilanne	12	23	<b>30</b>	24	11	3.0
Tuotekohtainen kannattavuusseuranta	16	17	<b>31</b>	24	11	3.0
Budjetointi	14	21	<b>29</b>	25	11	3.0
Investointien suunnittelu	18	21	<b>29</b>	23	9	2.8
Tavarantoimittajat	18	24	<b>28</b>	21	10	2.8
Hallitustyöskentely	21	20	<b>30</b>	16	12	2.8
Toimintokohtainen kustannuslaskenta	19	24	<b>29</b>	20	8	2.7
Asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi	21	21	<b>33</b>	18	7	2.7
Benchmarking (vertailu parhaisiin käytäntöihin)	<b>32</b>	24	27	10	8	2.4
Tuloskortti (balanced scorecard)	<b>49</b>	19	20	6	6	2.0

n = 332–354

Kuvio 22. Muutokset toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen.

Kysymysryhmän vastauksista saatiin kaksi keskiarvomuuttujaa, joiden sisältämien kehittämiskohteiden vastaukset korreloivat hyvin keskenään: *Liiketoiminnan kehittäminen* ja *Ohjausjärjestelmien kehittäminen* (ks. Liite 3). Liiketoiminnan kehittäminen sisältää yhdeksän kehittämiskohdetta (ostetun/jatketun yrityksen tavoitteet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, ammattimainen johtaminen, hallitustyöskentely, tavarantoimittajat, yrityksen muut yhteistyökumppanit, toimintatapa/strategia, laadunhallinta). Ohjausjärjestelmien kehittäminen sisältää seitsemän kehittämiskohdetta (tuotekohtainen kannattavuusseuranta, asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi, toimintokohtainen kustannuslaskenta, budjetointi, tuloskortti (balanced scorecard), investointien suunnittelu ja benchmarking). Toimintaympäristö ja toimialan tilanne jäivät näiden kahden keskiarvomuuttujan (Liiketoiminta ja Ohjausjärjestelmät) ulkopuolelle.

Muodostetut keskiarvomuuttujat korreloivat positiivisesti toistensa kanssa ( $r=0,481$ ,  $p=0,000$ ). Yrityksissä, joissa oli tapahtunut enemmän kehitystä/muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminnassa, oli pääsääntöisesti myös ohjausjärjestelmien

kehittäminen ollut suurempaa. Keskiarvot liiketoiminnan kehittämisessä eivät poikenneet toisistaan taustamuuttujien suhteen, mutta ohjausjärjestelmien kehittämisessä oli seuraavia tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja: miesten omistamisessa yrityksissä (ka 2,7) oli panostettu naisia (ka 2,5) enemmän ohjausjärjestelmien kehittämiseen ( $p=0,048$ ), samoin sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat (ka 2,8) olivat panostaneet niihin jonkin verran enemmän kuin ei sarjayrittäjät (ka 2,5) ( $p=0,038$ ). Sarjayrittäjillä todennäköisesti on enemmän aikaisempaa kokemusta ohjausjärjestelmistä omistamistaan yrityksistä, jolloin heillä saattaa olla suurempi halu ja osaaminen kehittää ostetun yrityksen ohjausjärjestelmiä kuin vähemmän kokemusta omaavilla. Toimialoitain tarkasteltuna teollisuusyrityksissä ( $p=0,005$ ) oli panostettu eniten ohjausjärjestelmien kehittämiseen.

Liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittäminen korreloivat myös muiden asiakokonaisuuksien kanssa siten, että ohjausjärjestelmien kehittämisen ja sarjayrittäjyyden suhteen oli lievä mutta tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ( $r=0,176$ ), samoin yrityksen kasvattamis- ja uudistamistavoitteen kanssa ( $r=0,353$ ) sekä ylipäänsä yrityksen menestymisen kanssa ( $r=0,403$ ). Liiketoiminnan yleisellä kehittämisellä oli myös positiivinen yhteys yrityksen kasvattamisen ja kehittämisen ( $r=0,367$ ) sekä menestymisen kanssa ( $r=0,373$ ), mutta negatiivinen korrelaatio sukupolvenvaihdostavoitteen kanssa ( $r=-0,113$ ). Seuraavasta taulukosta on havaittavissa vielä tarkemmin, miten yrityksen kasvattamis- ja uudistamistavoite ylipäänsä omistajanvaihdoksen motiivina sekä yrityksen menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin ovat yhteydessä toisiinsa. Kasvattamismotiivi ja menestyminen on jaoteltu kumpikin kahteen ryhmään vastaajien osalta ja sitten on verrattu näiden kahden ryhmän keskiarvoja liiketoiminnan kehittämisen ja ohjausjärjestelmien kehittämisen suhteen.

Taulukko 16. Liiketoiminnan kehittämisen ja ohjausjärjestelmien kehittämisen yhteys muihin keskiarvomuuuttujiin.

	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN		OHJAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN	
	KA	p-arvo	KA	p-arvo
YRITYKSEN KASVATTAMINEN JA UUDISTAMINEN				
Ei kovin tärkeä	2,9	0,000	2,3	0,000
Ainakin jonkin verran tärkeä (yli 2,57)	<b>3,5</b>		<b>3,0</b>	
MENESTYMINEN				
Korkeintaan samoin kuin kilpailijat	3,0	0,000	2,4	0,000
Paremmiin kuin kilpailijat (yli 3)	<b>3,4</b>		<b>2,9</b>	

## 2.5.2 Menestyminen suhteessa kilpailijoihin

Kuviosta 23 käyvät ilmi vastaajien arviot yritysten kehittymisestä suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen. Arviota pyydettiin uusien tuotteiden ja palvelujen kehittelystä, liikevaihdosta, markkinaosuudesta, yrityksen rahoitusrakenteesta, henkilöstömäärästä, tuloksesta (kannattavuudesta), kassavirrasta sekä pääoman tuottoasteesta. Vastaukset on esitetty kuviossa sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti). Keskimäärin omistajanvaihdoksen tehneet ostajat ja jatkajat olivat sitä mieltä, että kehittyminen oli ollut kohtalaista suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisimpiä he olivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (ka 3,3) ja kolmanneksi parhaiten heidän mielestään oli kehittynyt liikevaihto (ka 3,2) ja kolmanneksi parhaiten markkinaosuus (ka 3,1). Kaikkiaan vastaajista 6–12 % oli arvioinut, että eri osa-alueilla kehittyminen on ollut erinomaista (arvosana 5) suhteessa kilpailijoihin. 15–31 % oli antanut arvosanan 4 eli arvioinut kehittymisen vähintään hyväksi eri osa-alueilla. 43 % oli arvioinut, että uusien tuotteiden kehittäminen ja toisaalta liikevaihdon kehittyminen on ollut hyvää tai erinomaista. 37 % piti liikevaihdon kehittymistä ja 33 % markkinaosuuden kehittymistä erinomaisena tai hyvänä suhteessa kilpailijoihin. Myös kannattavuutta ja maksuvalmiutta ja niiden kehittymistä suhteessa kilpailijoihin piti vähintään 30 % erinomaisena tai hyvänä.

Miten yrityksenne on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei tyydyttävästi 5=erinomaisesti
	%	%	%	%	%	
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	4	12	41	31	12	3.3
Liikevaihto/myyntimäärä	9	16	37	26	11	3.2
Markkinaosuus	7	17	44	25	7	3.1
Henkilöstömäärä	11	17	45	19	9	3.0
Tilikauden tulos (kannattavuus)	14	21	34	21	9	2.9
Kassavirta (maksuvalmius)	15	21	33	21	10	2.9
Yrityksen rahoitusrakenne	11	22	47	15	5	2.8
Pääoman tuottoaste (ROI)	13	26	37	18	6	2.8

n ≈ 345

Kuvio 23. Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen.

Yksittäiset väittämät korreloivat hyvin keskenään ja ryhmän vaihtoehtoista voitiin muodostaa faktoroidulla jatkotarkasteluja varten yksi muuttuja *Menestyminen*, jonka reliabiliteetti on erittäin hyvä ( $\alpha = 0,916$ ) (ks. Liite 3).



Ostokohteen koko ja aikaisempi toimialakokemus olivat ainoat taustamuuttujat, jotka vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi keskimääräiseen menestymiseen. Ostokohteen olleen yrityksen koon ollessa ostohetkellä alle 5 oli keskimääräinen menestyminen vähäisempää (ka 2,9) kuin suurempien ostokohteiden tapauksissa (20 + -yritysten ka 3,2) ( $p=0,020$ ). Edelleen paljon aikaisempaa toimialakokemusta omaavat kokivat menestyneensä vaihdoksen jälkeen paremmin (ka 3,1) suhteessa kilpailijoihin kuin vähemmän kokemusta omaavat (ka 2,8) ( $p=0,001$ ).

Menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen korreloi lievän negatiivisesti ongelmamuuttujien kanssa; mikäli ostaja koki vähemmän ongelmia omistajanvaihdoksessa, oli menestyminen vaihdoksen jälkeen ollut parempaa suhteessa kilpailijoihin. Suurimmat positiiviset korrelaatiot menestymisellä oli ohjausjärjestelmien kehittämisen ja liiketoiminnan kehittämisen kanssa, kuten jo aiemmin kävikin ilmi. Mitä enemmän yritystä on siis kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen, sitä positiivisempaa on yrityksen menestyminen ollut suhteessa kilpailijoihin. Menestyminen korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi myös omistajanvaihdospalveluiden tyytyväisyyden kanssa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 17) vastaajat on jaettu menestymisen suhteen kahteen luokkaan: paremmin kuin kilpailijansa menestyneet (ka yli 3,  $n=166$ ) ja korkeintaan kilpailijoiden kanssa samalla tavalla menestyneet ( $n=183$ ).

Taulukko 17. Menestymisen yhteys muihin keskiarvomuuttujiin.

Menestymisen yhteydet keskiarvomuuttujiin	MENESTYMINEN		
	Korkeintaan samoin kuin kilpailijat	Paremmiin kuin kilpailijat (yli 3)	p-arvo
YRITYKSEN KASVATTAMINEN JA UUDISTAMINEN	2,5	<b>2,7</b>	0,026
Ongelma: Ostokohteen löytyminen	<b>1,7</b>	1,4	0,007
Ongelma: OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN	<b>1,9</b>	1,6	0,003
Tyytyväisyys: Ostokohteen löytyminen	3,1	<b>3,8</b>	0,003
Tyytyväisyys: OMISTAJANVAIHDOKSEN TOEUTTAMINEN	3,6	<b>3,9</b>	0,002
Tyytyväisyys: OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN	3,4	<b>3,9</b>	0,000
LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	3,0	<b>3,4</b>	0,000
OHJAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN	2,4	<b>2,9</b>	0,000

Taulukossa 18 on esitetty lineaarinen regressioanalyysi, jossa omistajanvaihdosta on pyritty selittämään sarjayrittäjyyskokemuksella sekä omistajanvaihdoksen jälkeisellä liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittämisellä. Kontrollimuuttujina on lisäksi käytetty toimialaa (teollisuus vs. muut), koulutusta (korkeakoulu vs. muut) sekä ostokohteen kokoa ostohetkellä. Pelkät kontrollimuuttujat selittävät ainoas-

taan 0,1 % omistajanvaihdoksen jälkeisestä menestymisestä. Selitysaste nousee 18,5 %:iin, kun malliin lisätään varsinaiset selittävät muuttujat, mutta ei tämäkään ole kovin korkea selitysaste. Ohjausjärjestelmien kehittäminen on kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä ja liiketoiminnan kehittäminen tilastollisesti merkitseviä muuttuja menestymisen selittämisessä. Tämä tarkoittaa, että kehittämiseen panostaminen on yhteydessä siihen, miten yrityksellä on mennyt omistajanvaihdoksen jälkeen.

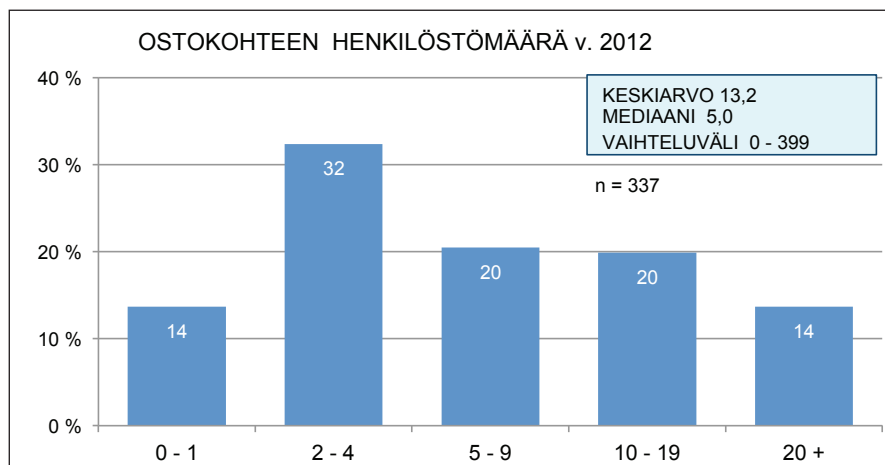
Taulukko 18. Lineaarinen regressio omistajanvaihdoksen jälkeisestä menestymisestä suhteessa kilpailijoihin.

LINEAARINEN REGRESSIO		(n = 335)
Selitettävänä muuttujana MENESTYMINEN		
<b>Kontrollimuuttujat</b>		
Toimiala (teollisuus)	-0,02	-0,06
Koulutus (korkeakoulu)	0,02	0,00
Ostokohteen työntekijämäärä ostohetkellä	0,10	0,09
<b>Jatkuvat selittävät muuttujat</b>		
SARJAYRITTÄJYYS		0,04
OHJAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN		0,28***
LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN		0,20**
<b>Model fit statistics</b>		
Adjusted R2	0,001	0,185
F-statistics	1,2	13,7***
F change		25,9***
* p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001		
Käytetty standardoituja kertoimia		

### 2.5.3 Ostokohteen koko vuonna 2012

Luvusta 2.2.2 kävi ilmi ostokohteiden koko ostohetkellä. Ostohetkellä yritysten keskimääräinen koko oli 10,5 henkilöä mediaanin ollessa 4. Kuviosta 24 käy ilmi, että vuonna 2012 ostokohteiden keskimääräinen koko oli 13,2 mediaanin ollessa 5. Suurin yritys oli kooltaan 339 työntekijää, kun ostohetkellä suurimman yrityksen koko oli 300 työntekijää. Tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että vaikeasta talous- suhdanteesta huolimatta ostokohteet ovat kasvaneet. Ostohetkellä 72 % ostetuista yrityksistä oli alle 10 työntekijän yrityksiä, kun muutamaa vuotta myöhemmin 66 % yrityksistä kuului tähän luokkaan. Vastaavasti ostohetkellä vähintään 10 työntekijän tai sitä suurempia yrityksiä oli 28 %, kun vuonna 2012 näitä oli 34 %.

Liikevaihdolla mitattuna ostokohteet olivat vuonna 2012 keskimäärin 1,9M€:n suuruisia mediaanin ollessa 0,6M€, kun ostohetkellä näiden yritysten keskimääräinen liikevaihto oli 1,75M€ ja mediaani 0,43M€. Vuonna 2012 suurin yksittäinen liikevaihto oli 56M€.



Kuvio 24. Ostokohteiden henkilöstömäärä vuonna 2012.

## 2.5.4 Kiinnostus ostaa tai myydä liiketoimintaa tai yritystä

Muutaman vuoden sisällä yritystä tai liiketoimintaa ostaneista ja jatkaneista 28 % oli jatkossa joko erittäin kiinnostuneita tai kiinnostuneita myymään oman yrityksensä tai osan liiketoiminnasta (Kuvio 25). 37 % ei ollut kuitenkaan lainkaan kiinnostuneita myymisestä ja 15 % ei juurikaan. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 2,5 (asteikko 1=ei lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut). Vastaavasti yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta oli 28 % joko erittäin tai paljon kiinnostuneita, vaikka he olivat muutaman vuoden sisällä juuri ostaneet yrityksen tai liiketoimintaa. Vastaajista reilu kolmannes (37 %) ei ollut lainkaan kiinnostunut ostamisesta. Kaikkiaan vastaajat olivat suunnilleen yhtä kiinnostuneita sekä ostamaan että myymään. Etelä-Pohjanmaata koskevassa tutkimuksessa ostajat olivat kiinnostuneempia ostamaan kuin myymään (Varamäki ym. 2012b).

Oletteko kiinnostunut myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?						
n ≈ 350	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5
en lainkaan kiinnostunut	43	11	21	13	11	erittäin kiinnostunut 2.4
Oletteko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?						
en lainkaan kiinnostunut	37	15	20	16	12	erittäin kiinnostunut 2.5

Kuvio 25. Kiinnostus myydä tai ostaa yritys tai liiketoimintaa.

Seuraavassa vertailutaulukossa (Taulukko 19) myynti- ja ostokiinnostusta on tarkasteltu taustamuuttujittain. Taulukkoon on jälleen otettu mukaan vain ne taustamuuttujat, joiden suhteen erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä olivat kiinnostuneempia miehet, yli 55-vuotiaat, korkeakoulututkinnon suorittaneet ja sarjayrittäjyydestä enemmän kokemusta omaavat. Myös ostamisesta olivat kiinnostuneempia miehet ja sarjayrittäjyydestä enemmän kokemusta omaavat. Ostamisesta oltiin myös kiinnostuneempia, mikäli nykyinen yrityskauppa oli tehty yrityksen nimissä, mikäli nykyinen ostokohde oli yli 20 työntekijän suuruinen, mikäli nykyinen ostokohde oli teollisuusyritys ja mikäli nykyinen yrityskauppa oli tehty osakekauppana. Tämäkin tutkimus vahvistaa aikaisemman tutkimuksen löydöstä, että sarjayrittäjät ovat kiinnostuneita sekä myymään että ostamaan liiketoimintaa ja yrityksiä (Varamäki ym. 2012b).

Taulukko 19. Kiinnostus ostoon tai myymiseen taustamuuttujittain.

	Oletteko kiinnostuneet myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?		Oletteko kiinnostuneet ostamaan yrityksen tai osan liiketoimintaa?	
	KA	p-arvo	KA	p-arvo
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	1,9	0,000	2,0	0,000
Mies	<b>2,6</b>		<b>2,8</b>	
<b>Ikä</b>				
<= 35	2,2	0,007		
36 - 45	2,2			
46 - 55	2,4			
56 -	<b>2,9</b>			
<b>Koulutus</b>				
Ei ammatillista tutkintoa	2,3	0,028		
Ammatillinen tutkinto	2,1			
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	<b>2,6</b>			
<b>Ostajatyypit</b>				
Yksityinen henkilö			2,3	0,033
Henkilötiimi			2,7	
Toinen yritys			<b>2,8</b>	
<b>Ostokohteen koko</b>				
alle 5			2,3	0,001
5 - 9			2,4	
10 - 19			2,9	
20 +			<b>3,1</b>	
<b>Toimiala</b>				
Palveluala			2,4	0,005
Teollisuus			<b>2,9</b>	
Kauppa			2,2	
Muu ala			2,5	
<b>Vaihdostapa</b>				
Osakekauppa			<b>2,9</b>	0,003
Liiketoimintakauppa			2,3	
Sukupolvenvaihdos			2,5	
<b>SARJAYRITTÄJYYKS</b>				
Ei lainkaan aikaisempaa kokemusta	2,0	0,003	2,2	0,001
Ainakin jonkin verran kokemusta	<b>2,7</b>		<b>2,8</b>	

## 2.5.5 Vastaajien avoimet huomiot omistajanvaihdoksista

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mitä muuta he vielä haluaisivat tuoda esiin omasta omistajanvaihdoksestaan ja omistajanvaihdoksista yleensä. Omia huomioita omistajanvaihdoksesta toi esiin noin neljännes vastaajista (87 kpl). Pitkän kyselyn viimeiseen ja avoimeen kysymykseen nyt saatujen vastusten sekä määrää että laatua voidaan pitää hyvänä. Yksittäisten kommenttien pituus vaihteli parista sanasta lähes sivun mittaisiin kirjoituksiin. Tähän kohtaan vastanneet ovat pitäneet näkemystensä jakamista tärkeänä, ja vastausten merkitystä korostaakin niiden perustuminen vastaajien omaan kokemukseen. Kommentit tuovat monipuolisesti esiin yritysten omistajanvaihdosten arkea. Vaikka kommentteja voi yleisesti ottaen kuvata lähinnä yksilöllisiksi, on syytä tuoda esiin useissa vastauksissa todettu Finnveran ratkaisevan tärkeä rooli omistajanvaihdosten toteuttamisessa.

*”Finnveran ja pankin apu ja neuvot olivat korvaamattomia ostotilanteessa. Sitä ennen käytin yksityistä ELY:n kilpailuttamaa konsulttitoimistoa laskemaan eri hinta-/lainavaihtoehtojen vaikutusta taseeseen tietyillä liikevaihto- ja kannattavuusoletuksilla. Ilman tätä ”kävelykeppiä” en olisi tätä kauppaa uskaltanut tehdä. Nämä laskelmat auttoivat myös hintaneuvotteluissa myyjien kanssa. Muutenkaan ilman Finnveran takausta en olisi pystynyt yritystä ostamaan.”*

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 20) kommentteista on poimittu muutamia otteita havainnollistamaan omistajanvaihdoksissa ilmennyttä moninaisuutta. Otteet on järjestetty mukailten tutkimuksen viitekehyksen jaottelua, mutta väliotsikoiden alla ne ovat satunnaisessa järjestyksessä.

Taulukko 20. Huomioita omistajanvaihdoksista.

Huomioita omistajanvaihdoksista
<p><b>Ostaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jos tulee hyvä tilaisuus siihen kannattaa ehkä tarttua.</li> <li>Aina kannattaa puhua asiat suoraan ja mutkittelematta. Myyjä ja ostaja ovat edelleen ystäviä kaupan jälkeen.</li> </ul>
<p><b>Ostokohde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinnittäisin erityistä huomiota edellisten omistajien sitouttamista, joko rahallisen- tai henkilökohtaisen työpanoksen saamisesta omistajavaihdoksen jälkeen. Meidän tapauksessa heidän työpanos jäi hyvinkin puutteelliseksi (noin 1 kk).</li> <li>Edellisen yrittäjän panos ja perehdyttämistyö oli merkittävää ja mahdollisesti minun päästä sisälle alan ja yrityksen asioihin. Hän todella auliisti neuvoi ja opasti ja oli osaltaan mukana alkuvaiheessa henkisenä tukena ja apuna.</li> <li>Myyjä ei ikinä toimittanut koko kalustoa eikä myyjä lopettanutkaan liiketoimintaansa ja rikkoo päivittäin edelleenkin kilpailukieltoa eli jatkaa työtä entiseen tapaan pienessä kylässä suurimmaksi osaksi harmaantalouden puolella.</li> </ul>

- Olisi pitänyt tutustua ostettavan yrityksen asiakkaisiin paremmin vaikka tuttu yritys sekä selvittää henkilökunnan tulevaisuuden suunnitelmat. Toimistopäällikkö perusti kilpailevaa toimintaa harjoittavan yrityksen lähelle.
- Puhutaan, että yrityksiä on paljon myynnissä. En kuitenkaan etsimisestä huolimatta ole löytänyt myytävänä olevaa kohdetta, johon olisin yksin osannut innostua.
- Vaikka entinen omistajataho teki töitä samanaikaisesti uuden henkilökunnan kanssa, myyjä oli sen verran pääsyllään yrityksestä, ettei välttämättä jaksanut enää panostaa uusien opettamiseen. Eli kauppa olisi pitänyt tehdä vasta opetusprosessin jälkeen.

#### **Omistajanvaihdos ja erityisesti rahoitus**

- Rahoitus on pullonkaula silloinkin, kun otsallaan näkee, että yritysostosta tulee kannattava.
- Rahoitusmahdollisuudet tuntuvat jatkuvasti PK-sektorilla vaikeutuvan.
- Silloisesta taantumasta ei ollut neuvotteluvaiheessa hajua. Yrityksen hinta oli liian kova. Kokemattomana ostajana en osannut ottaa selvää tarpeeksi. No siperia opettaa.
- Luottamus on asia, jota ei yrityskaupoissa voi käyttää.
- Rahoitusasiat Suomessa eivät ole kunnossa.
- Sukupolvenvaihdos on hyvä tehdä ajoissa, mutta parempi myöhään kuin ei milloinkaan.
- Omistajan vaihdos on pitkä prosessi, jossa on aina käytettävä apuna asiantuntijoita.
- Pienten yritysten rahoitus on erittäin hankalaa.

#### **Asiantuntijapalvelut**

- Pääomasijoittajamyöjiin ja verokonsulttien tarjoamat ratkaisut omistusjärjestelyä suunniteltaessa olivat huomattavasti valittuja ratkaisuja monimutkaisempia ja kalliimpia.
- Asiantuntijoiden apu omistajanvaihdoksessa on arvokasta. Itse en mielestäni saanut tarpeeksi ammattimaista apua yrityksen arvonmäärittämisestä ja yrityksen elinkaaresta ostaessani yritystä, eikä minulla itselläni ollut asiasta tarpeeksi tietoa.
- Haluan antaa palautetta *erään organisaation* toiminnasta. Siellä pelotellaan ja haukutaan idea kuin idea lyttyyn ja todetaan, että ei yrittäjäyys kannata, mene muualle töihin. Tämä ei ole vain minun, vaan monen muunkin siellä asioineen kokemus. Uskomaton asenne.
- Lakimies olisi ollut hyvä. Ei kannata tehdä sukulaisten kanssa kauppaa.

#### **Kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen**

- Olen kasvattanut edelleen omistusosuuttani yrityksessä ensimmäisen oston jälkeen - ehdottomasti elämäni kannattavin sijoitus!
- Olemme tyytyväisiä nykytilanteeseen. Parannettavaa aina löytyy ja aina mielenkiinnolla seuraan myytäviä yrityksiä, joista voisi ottaa kopin.
- En ole katunut päivääkään, alan vaihtoa tai itse yrityskauppaa.
- Jos nyt olisin saman valinnan edessä kuin viisi vuotta sitten ostaessani yritystä, niin en tekisi samaa päätöstä. Kuluneet vuodet ovat olleet todella raskaita ja henkinen hajoaminen on ollut useasti lähellä.
- Olemme lopettaneet.
- Omistajanvaihdos on hyvä tapa hypätä yrittäjäyteen. Valmisasiakas pohja antaa hyvät mahdollisuudet yrittämiseen.
- Verottajan ja valtion suhtautuminen yrittäjiin on kielteistä ja ajaa myös tulevaisuudessa monia yrittäjiä pois Suomesta. Omassa yrityksessäni muuttaminen toiseen EU-maahan onnistuu vaivatta ja tähän pyrin seuraavien lähivuosien aikana.
- Ehkä vielä enemmän pitäisi keskittyä siihen että kuinka asiat hoidetaan eteenpäin niiden kanssa jotka yrityksessä edelleen jatkavat sukupolven vaihdoksen jälkeen.

## 3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä sekä tuloksista. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

### 3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tavoitetta lähestyttiin viiden alaongelman kautta:

1. Millaisia ostajat ja ostokohteet ovat profiililtaan?
2. Miten omistajanvaihdosprosessi toteutui ja onnistui?
3. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet pitivät eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
4. Miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamaansa liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?
5. Miten ostetut yritykset ovat menestyneet suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimusaineisto kerättiin 14.4.-16.5.2013 välisenä aikana internet-kyselyllä (Digium) lähettämällä kyselylomake vuosina 2008-2012 omistajanvaihdoksen toteuttaneille ostajille ja jatkajille, jotka oli ympäri Suomea pystytty identifioimaan kohderyhmään kuuluvaksi omistajanvaihdosasiantuntijaverkoston avustuksella. Lisäksi Finnvera Oyj välitti kyselyn omille kohderyhmään kuuluville asiakkailleen. Kaikkiaan vastauksia saatiin 357.

Seuraavassa on tiivistetyt vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

#### *(1) Millaisia ostajat ja ostokohteet ovat profiililtaan?*

Ostajista ja jatkajista 65 % oli miehiä ja 35 % naisia. Iältään ostajat olivat 23-70 vuotta keski-ikä ja mediaanin ollessa 45 vuotta. Ikäluokittain ostajien iät vaihtelivat suhteellisen tasaisesti 31-60 vuoden välillä. Koulutustaustaltaan 49 % ostajista oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. Ammatillisen tutkinnon suorittaneita oli 42 %. Yrityksen ostamisesta ei ollut lainkaan kokemusta 68 %:lla vastaajista ja yrityksen myyntikokemus puuttui kokonaan 74 %:lta vastaajista. 65 %:lla oli kuitenkin paljon tai erittäin paljon kokemusta ostetun liiketoiminnan alasta.

---



Oston kohteena olleiden yritysten keskimääräinen koko oli 10,5 henkilöä mediaanin ollessa 4. 72 % ostetuista yrityksistä oli mikroyrityksiä (alle 10 työntekijää). Hieman yli puolet oli alle viiden työntekijän yrityksiä. Yleisin ostetun yrityksen kokoluokka oli 2–4 henkeä; 36 % ostajista oli ostanut tähän kokoluokkaan kuuluvan yrityksen. Miehet ostivat keskimäärin isompia yrityksiä kuin naiset. Samoin korkeakoulututkinnon suorittaneet ja sarjayrittäjyydestä jonkinasteista kokemusta omaavat ostivat suurempia yrityksiä. Edelleen henkilöittäin ostettujen yritysten koko oli keskimäärin (ka 18,1) selvästi suurempi kuin yksittäisen henkilön (ka 7,4) tai toisen yrityksen ostamissa yrityksissä (ka 8,6) ( $p=0,001$ ). Liikevaihdolla mitattuna 52 %:lla ostokohteiden liikevaihto oli alle 0,5 M€. Toisaalta noin kolmasosalla liikevaihto oli yli 1 M€. Suurin osa ostetuista yrityksistä oli palvelualan yrityksiä (42 %). Teollisia yrityksiä oli neljäsosa. Kaupan alan yrityksiä oli 20 %, rakentamisen alan yrityksiä 9 % ja kuljetusalan yrityksiä 3 %.

Yli puolet ostajista oli yksityisiä henkilöitä. Vajaa 30 % ostajista oli henkilötiimejä ja 17 % yrityksiä. Lähes 60 % ostajista ja ostokohteista oli samalta paikkakunnalta. Vain 12 % ostokohteista oli kauempaa kuin viereisestä maakunnasta.

Ostokohteen ja ostajayrityksen koon välillä oli korrelaatiota. Mitä suurempi oli ostokohteen koko, sitä suurempi oli myös ostajayrityksen koko; suuremmat yritykset ostavat suurempia yrityksiä ja pienemmät pienempiä. Edelleen ostajayrityksen toimiala oli 84 %:ssa sama kuin ostokohteen toimiala. Omistajanvaihdoksissa näyttäisi näiden tulosten valossa olevan yleistä, että ostajat ostavat kaltaisiaan yrityksiä.

Ostajan ja ostokohteen profiilit tiivistettynä:

- ✓ *Ostajat ovat korkeasti koulutettuja*
- ✓ *Pienetkin yritykset menevät kaupaksi*
- ✓ *Tiimiyrittäjät ostavat isompia yrityksiä*
- ✓ *Ostajat ja myyjät tuntevat toisensa etukäteen*
- ✓ *Ostajat ovat maantieteellisesti läheltä*
- ✓ *Suuremmat yritykset ostavat suurempia ja pienemmät pienempiä*
- ✓ *Omistajanvaihdokset ovat mitä suuressa määrin pk-yrityksiä koskeva asia*

(2) *Miten omistajanvaihdosprosessi toteutui ja onnistui?*

Yli 60 % ostajista tunsivat entuudestaan ostokohteen eli he joko olivat perhepiiristä, työskentelivät yrityksessä tai muuten vain tunsivat yrityksen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa yritysten omistajanvaihdos näyttöytyy hyvin paikallisena ilmiönä:

79 % ostajista ja ostokohteista sijaitsee samalla tai viereisellä paikkakunnalla ja lisäksi osapuolet tunsivat toisensa entuudestaan tai olivat samaa perhettä tai sukua 61 %:ssa omistajanvaihdoksia.

Omistajanvaihdostyyppin mukaan tarkasteltuna yli puolet omistajanvaihdoksista oli toteutunut liiketoimintakauppoina perheen ulkopuolisen kanssa. Reilu kolmannes oli ollut osakekauppoja perheen ulkopuolisen kanssa ja vain 13 % sukupolvenvaihdoksia perheen sisällä. Tärkeimpänä ostomotiivina ostajat ja jatkajat pitivät yrityksen uudistamista, markkinaosuuden kasvattamista sekä täydentävien tuotteiden ja palveluiden saamista.

Ostajista ja jatkajista 36 % arvioi, että he työskentelivät vuoden tai enemmän yhtäaikaisesti myyjän kanssa. Toisesta ääripäästä yli neljäsosa (26 %) vastasi, etteivät he työskennelleet lainkaan yhtäaikaisesti.

Positiivista oli, että kaikkiaan ostajat ja jatkajat olivat kokeneet erittäin vähän ongelmia omistajanvaihdoksen toteuttamisessa. Arvonmäärittystä ja liian korkeaa hintapyyntöä lukuun ottamatta muita asioita ei pidetty juuri minkäänlaisina ongelmina ostajien näkökulmasta. Sukupolvenvaihdoksissa liian korkeita hintapyyntöjä ei koettu niin merkittäväksi ongelmaksi, mutta vastaavasti verotus koettiin sukupolvenvaihdoksissa jonkin verran isommaksi ongelmaksi kuin muissa omistajanvaihdoksissa. Tulos osoittaa kuitenkin, että omistajanvaihdoksen toteuttaneet ostajat kokevat omistajanvaihdoksissa olleen vähemmän ongelmia kuin mitä omistajanvaihdosta vasta suunnittelevat myyjät ennakkoon olettavat. Toisaalta omistajanvaihdokset ovat erittäin yksilöllisiä; ostajavastajien joukossa oli niitäkin tapauksia, jotka olivat kokeneet useissa asiakohdissa suuria ongelmia.

Peräti 82 % piti omistajanvaihdosta onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Positiivista oli myös, että puolet ostajista piti kauppahintaa oikeana. 23 % piti hintaa enemmänkin halpana ja 25 % kalliina. Tässäkin kohtaa tulokset kertovat omistajanvaihdosten yksilöllisyydestä. Suurimmassa osassa omistajanvaihdoksia ostajat pitivät vaihdosta onnistuneena ja maksettua hintaa jokseenkin oikeana. Omistajanvaihdoksiin, kuten ilmiöihin yleensä, liittyy kuitenkin merkittävää vaihtelua. 9 % omistajanvaihdoksista oli ostajan näkemyksen mukaan epäonnistuneita tai erittäin epäonnistuneita ja neljäsosassa tapauksia hinta tuntuu omistajanvaihdoksen jälkeen kalliilta. Lisäksi mielenkiintoinen yksityiskohta on havainto, että ongelmilla näyttää olevan taipumus keskittyä. Jos on ongelmia yhdessä asiassa, on niitä myös muissa asioissa eikä apukaan tunnu oikein auttavan.

---

Omistajanvaihdosprosessin onnistuminen tiivistettynä:

- ✓ *Yli neljä viidesosaa ostajista pitää omistajanvaihdosta onnistuneena*
- ✓ *Ostajien mielestä myös hinta on ollut pääosin kohdallaan*
- ✓ *Arvonmääritys ja myyjän korkeat hintapyynnöt ovat ainoat suuremmat ongelmat omistajanvaihdosprosessin aikana, muut ongelmat vähäisiä, joskin tapaukset ovat yksilöllisiä.*

*(3) Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet pitävät eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?*

Ostajat olivat kokeneet tärkeimmiksi Finnveran, pankin sekä oman tilitoimistonsa palvelut. Näitä palveluja oli myös käytetty kattavimmin. Finnveran poikkeuksellisen korostunutta roolia selittää ainakin osin se, että käsillä olevan aineiston vastaajista merkittävä osa on ollut Finnveran asiakkaita. Myös tilintarkastajan, juristien sekä ELY-keskuksen palveluita pidettiin keskimäärin tärkeinä. Tutkimus vahvistaa, että erityisesti tuttujen, yritystä lähellä olevien asiantuntijoiden osaaminen on tärkeää omistajanvaihdokselle. Naiset pitivät omistajanvaihdospalveluja tärkeämpinä kuin miehet. Tulokset kertovat myös, että julkisilla elinkeinopalveluilla on tärkeä rooli erityisesti pienten yritysten omistajanvaihdoksissa.

Tyytyväisimpiä ostajat olivat rahoituksen järjestämiseen ja kaupan tekniseen toteutukseen liittyviin palveluihin, joita oli vastausasteista päätellen myös käytetty eniten. Ostokohteen haltuunottoon liittyviin palveluihin oltiin kolmanneksi tyytyväisimpiä. Kokemus palvelusta ja tyytyväisyys palveluun eivät suoraan vastanneet toisiaan, sillä vähiten tyytyväisiä oltiin arvonmääritykseen ja verotuskysymyksiin liittyviin palveluihin, joita oli kuitenkin vastausasteesta päätellen käytetty selvästi enemmän kuin esimerkiksi ostokohteen löytymiseen liittyviä palveluita. Palvelutyytyväisyyden suhteen löytyi yhteys ongelmien kokemiseen: ne, jotka olivat kokeneet vähemmän ongelmia, olivat tyytyväisempiä vastaavassa osa-alueessa saamaansa apuun omistajanvaihdoksessa kuin ne, jotka olivat kokeneet enemmän ongelmia. Avoimien kommenttien perusteella ostajat olisivat eniten kaivanneet lisää arvonmääritykseen liittyviä palveluja sekä toisaalta ostetun liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluja. Laadullisesti kaivattiin erityisesti osaavia ja puolueettomia asiantuntijoita.

Keskimäärin ostajat ja jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 8 188 euroa. Mediaani oli kuitenkin vain 1 000 euroa. Huomionarvoista on, että lähes viidesosalle ei ollut kertynyt lainkaan kuluja omistajanvaihdoksen asiantuntijapalveluihin liittyen ja toinen viidesosa selvisi enintään 500 euron kuluilla. Ostokohteen koko on tulosten perusteella keskeisin asiantuntijapalveluihin

käytettyyn summaan vaikuttava tekijä: alle viiden hengen yritysten omistajanvaihdoksissa asiantuntijakuluja kertyi keskimäärin 2 017 euroa.

Vastaajien omistajanvaihdosten kolme tärkeintä rahoittajaa olivat Finnvera, pankki ja ostaja itse.

Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys tiivistettynä:

- ✓ *Tärkeimmät ov-palvelun tarjoajat ostajille ovat olleet Finnvera, pankki sekä oma tilitoimisto*
- ✓ *Pienimmät yritykset kokevat julkiset elinkeinopalvelut tärkeämmiksi kuin isommat yritykset*
- ✓ *Ostajat ovat tyytyväisimpiä rahoituksen järjestämiseen ja kaupan tekniseen toteutukseen liittyviin palveluihin*
- ✓ *Keskimäärin ov-asiatuntijapalveluihin oli käytetty reilu 8 000, mutta mediaani oli kuitenkin vain 1 000 euroa. Lähes viidesosalle ei ollut kertynyt lainkaan kuluja*
- ✓ *Rahoittamisen kolme päätahoa ovat olleet Finnvera, pankki ja ostaja itse*

*(4) Miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamaansa liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?*

Ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamiensa yritysten liiketoimintaa, joskin keskimäärin ostajien ja jatkajien tekemät muutokset ja kehittämistoimenpiteet ostetuissa yrityksessä olivat olleet melko maltillisia. Eniten ostajat olivat panostaneet toimintatavan tai strategian muuttamiseen (ka 3,5) sekä yrityksen tavoitteiden muokkaamiseen (ka 3,5). Seuraavaksi eniten kehittämistä ilmeni laadun hallintaan (ka 3,3), tuotteisiin ja palveluihin (ka 3,2) sekä johtamisen ammattimaistumiseen (ka 3,2) liittyen. Vähiten oli kehitetty toimintokohtaista kustannuslaskentaa (ka 2,7), asiakaskohtaista kannattavuusanalyysiä (ka 2,7), benchmarkingia (ka 2,4) ja tuloskorttia (ka 2.0). On huomattava, että vähitenkin kehitettyjä osa-alueita oli kehitelty ainakin jossain määrin suurimmassa osassa yrityksissä. Hieman yllättäen tuloskortin kehittäminen oli suhteessa vähäistä, vaikka yrityksen strategiaa ja tavoitteita oli kehitelty verraten paljon yrityksissä. Tuloskorttia pidetään nimenomaan strategian ja tavoitteiden johtamiseen liittyvänä työkaluna.

Yleisesti ottaen yrityksissä, joissa oli kehitetty eniten liiketoimintaa, oli myös ohjausjärjestelmien kehittäminen ollut merkittävämpää. Yrityksen kasvattamis- ja uudistamistavoitteet olivat positiivisessa yhteydessä liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Omistajanvaihdos ja toimiala vaikuttavat ohjausjärjestelmien kehit-

tämislajajuuteen. Omistajanvaihdoskokemusta omaavat (nk. sarjayrittäjät) ja teollisuudessa toimivat olivat kehittäneet ohjausjärjestelmiä laajimmassa mittakaavassa. Kehittäminen ei ole ollut turhaa, sillä menestyneimmät omistajanvaihdostapaukset olivat kehittäneet enemmän sekä liiketoimintaa että ohjausjärjestelmiään. Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että omistajanvaihdostavoitteet, yrittäjän aikaisempi kokemus ja yrityksen toimiala vaikuttavat ostetun yrityksen kehittämiseen omistajanvaihdostilanteissa.

Ostokohteiden liiketoiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen tiivistettynä:

- ✓ *Keskimäärin ostajien tekemät muutokset olleet maltillisia*
- ✓ *Eniten ostajat olivat panostaneet toimintatavan ja strategian muuttamiseen / kehittämiseen sekä yrityksen tavoitteiden uudelleen asettamiseen*
- ✓ *Liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittämistyö olivat yhteydessä toisiinsa*

*(5) Miten ostetut yritykset ovat menestyneet suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen?*

Omistajanvaihdoksen tehneet ostajat ja jatkajat pitivät kehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen kohtalaisena suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisimpiä he olivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Toiseksi parhaiten heidän mielestään oli edennyt liikevaihdon ja kolmanneksi parhaiten markkinaosuuden kehittyminen. Kaikkiaan vastaajista 6-12 % oli arvioinut, että eri osa-alueilla kehittyminen on ollut erinomaista (arvosana 5) suhteessa kilpailijoihin. 15-31 % oli antanut arvosanan 4; kehittyminen oli katsottu vähintään hyväksi eri osa-alueilla. Ostokohteen koko ja ostajan / jatkajan aikaisempi kokemus toimialasta olivat ainoat taustamuuttujat, jotka vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi ostajien kokemaan menestymiseen. Ostokohteeltaan suuremmat yritykset olivat tyytyväisempiä menestykseen kuin pienemmät yritykset. Samoin tyytyväisempiä olivat ne, joilla oli eniten kokemusta toimialasta ennen omistajanvaihdosta.

Ostokohteen lisäksi kilpailijoita parempaan menestymiseen vaikuttivat muut tekijät. Kilpailijoita paremmin menestyneet yritykset olivat kasvattaneet ja uudistaneet voimakkaammin, he olivat löytäneet ja saaneet ostokohteen helpommin haltuun. Lisäksi liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmiin kehittämiseen voimakkaammin panostaneet raportoivat kilpailijoita paremmasta menestymisestä. Menestyminen omistajanvaihdostilanteissa ei siis näyttäisi tulevan sattumalta, vaan sen eteen on tehty erilaisia liiketoiminnan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä yrityksissä.

Lisäksi on huomionarvoista, että ostettujen yritysten mediaanit olivat kasvaneet ostohetken 10,5 työntekijästä 13,2 työntekijään taloustaantumasta huolimatta.

Menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin tiivistettynä:

- ✓ Ostajat ja jatkajat pitivät kehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen kohdallaisena suhteessa kilpailijoihin
- ✓ Tyytyväisimpiä ostajat olivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen
- ✓ Ostokohteeltaan suuremmat yritykset olivat tyytyväisempiä menestykseen kuin pienemmät yritykset
- ✓ Ostetut yritykset olivat kasvaneet heikosta taloustilanteesta huolimatta

## 3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Seuraavassa on esitetty tutkimustuloksista esiin nousevat keskeiset johtopäätökset ja niiden pohjalta esitettävät toimenpiteet. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset perustuvat yritys- tai liiketoimintaa ostaneiden ostajien ja jatkajien näkemyksiin omistajanvaihdoksen toteuttamisesta, onnistumisesta sekä omistajanvaihdoksen jälkeisestä liiketoiminnan kehittämisestä ja menestymisestä.

### 1. Pk-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat – yritysostot erinomainen tapa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä

Tutkimus osoittaa, että ostajat ja jatkajat ovat tyytyväisiä omistajanvaihdoksiinsa. Yli neljä viidesosa piti omistajanvaihdosta onnistuneena, mikä on huomattavasti enemmän kuin yleinen näkemys omistajanvaihdosten ja yrityskauppojen onnistumisesta. Esimerkiksi KPMG:n (2006) globaalien selvitysten mukaan jopa kaksi kolmasosaa yrityskaupoista epäonnistuu eli yritysostolla ei saavuteta tavoitteita, joita sille on asetettu. Käsillä oleva tutkimus selvittää omistajanvaihdoksia nimenomaan pk-yritysten näkökulmasta ja eroaa siten kansainvälisistä selvityksistä. Yleensä kansainvälisissä tutkimuksissa onnistumisen mittarina on käytetty pörssikurssin kehittymistä yrityksessä (esim. Uhlenbruck, Hitt & Semadeni 2006; Swaminathan, Murshed & Hulland 2008), muita taloudellisia tunnuslukuja (esim. Carow, Heron & Saxton 2004; King, Slotegraaf & Kesner 2008) tai työntekijöiden tyytyväisyyttä omistajanvaihdoksen jälkeen (esim. Marks & Mirvis 1992; Risberg 2001). On kuitenkin muitakin onnistumisen ja tyytyväisyyden mittareita, kuten esimerkiksi ostokohteen strateginen sopivuus, mikäli ostajana on toinen yritys, tai sitten yrittäjän henkilökohtaiset syyt (esim. Seth, Song & Pettit 2002; Carpenter & Sanders 2007; Angwin 2007).

Käsillä oleva tutkimus kertoo ostaja- ja jatkajayrittäjien subjektiivisesta näkemyksestä omistajanvaihdoksen onnistumisen suhteen, mikä ei välttämättä vastaa menestymistä objektiivisesti tarkasteltuna. Yrittäjien omaan tyytyväisyyteen vaikuttavat niin monet muutkin asiat kuin esimerkiksi taloudellinen tulos. Vain noin kolmasosalla ostajista oli aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta, joten siihenkin nähden onnistumisaste on korkea. Huomioitava on, että ostajissa on mukana sekä niitä, jotka ovat lähteneet yrittäjäksi ostamalla yrityksen että myös niitä, joilla on jo yritys ja jotka haluavat kasvattaa omaa nykyistä yritystoimintaansa ulkoisen kasvun kautta. Joka tapauksessa yritys- tai liiketoimintaosto on erinomainen keino sekä ryhtyä yrittäjäksi että kasvattaa nykyistä yritystä, ja tämä pitäisi tuoda selkeästi esiin varteenotettavana vaihtoehtona niin yrittäjyydestä kiinnostuneiden kuin yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneiden koulutuksessa, valmennuksessa ja neuvonnassa. Konkreettisenä ostajien herättelynä elinkeinojärjestöt voisivat lähettää ostajien motivointikirjeitä, kuten esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla yrittäjäjärjestö on tehnyt. TEM lähetti muutama vuosi sitten myyjien herättelykirjeen 55-vuotiaille. Tärkeää on myös yritysostoihin ja -kauppoihin liittyvien positiivisten case-esimerkkien esiintuonti mediassa.

Yleinen mielipide on, että yritys- ja liiketoimintaostot ovat riskialttiita ja että niissä on paljon ongelmia. Suomeen pitäisi saada luotua kulttuuri, jossa on täysin luontevaa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä ostamalla yritys tai liiketoimintaa. Etenkin tässä tilanteessa, kun ostettavia yrityksiä ja liiketoimintoja on paljon tarjolla, on hyvien ostokohteiden kartoitukseen erinomainen mahdollisuus. Ennen ostokohteiden kartoitusta ostajalla pitäisi olla yritysostostrategia, jossa on määriteltynä yrityksen tilannekuva, kehityssuunnat, kehittämis- ja kasvutavoitteet, orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun keinojen vertailu sekä siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet. Etukäteen pitäisi olla myös määriteltynä etsittävän ostokohteen kriteerit ja toisaalta suunnitelma ostoprosessin toteuttamisesta, ostokohteen haltuunotosta, integroinnista sekä edelleen kehittämisestä.

#### **Toimenpide-ehdotukset:**

- *Yritys- ja liiketoimintaostot ovat erinomainen keino sekä ryhtyä yrittäjäksi että kasvattaa jo olemassa olevaa yritystoimintaa; yrittäjäksi aikovan tai yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneen olisi syytä käydä läpi yritys- tai liiketoimintaoston mahdollisuus ja tehdä itselleen ns. yritysostokartoitus ja -strategia eli etukäteen määritellä, minkälainen ostokohde on kiinnostava ja miten ostoprosessi tullaan toteuttamaan ja ostokohde ottamaan haltuun, integroimaan ja edelleen kehittämään.*
- *Yrittäjyydestä ylipäänsä kiinnostuneille ja yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneille pitäisi nykyistä enemmän tarjota niin koulutuksessa, valmennuksessa kuin yritysneuvonnassakin yritys- tai liiketoimintaostoja varteenotettavana ja luonnollisena vaihtoehtona ryhtyä yrittäjäksi tai kasvattaa yritystä.*

- *Omistajanvaihdosten edistämisen tulisi olla merkittävässä roolissa sekä kasvuyrittäjyyden edistämisessä että toisaalta myös yrittäjyyden edistämisessä uusien yrittäjien houuttelemiseksi.*
- *Konkreettisenä ostajien herättelynä elinkeinojärjestöt voisivat lähettää ostajien motivointikirjeitä. Tärkeää on myös positiivisten case-esimerkkien esiintuonti mediassa.*

## **2. Toteutuneissa omistajanvaihdoksissa ongelmia vähän – arvonmääritys ja myyjän korkea hintapyyntö ainoat isommat ongelmat**

Arvonmääritys ja myyjän korkea hintapyyntö olivat ostajien näkökulmasta suurimmat ongelmat omistajanvaihdosprosessissa. Kaikki muut ongelmat koettiin erittäin vähäisinä. Yleensä eniten esiin nousevat verotukselliset ja rahoitukselliset ongelmat eivät korostu ostajien näkökulmasta, mutta on muistettava, että tässä tutkittiin vain niitä omistajanvaihdoksia, jotka ovat edenneet maaliin eli kaupan toteutumiseen saakka. Esimerkiksi rahoituksen suhteen kaikki tämän tutkimuksen vastaajat ovat niitä, jotka ovat saaneet rahoitusta. Lisäksi on huomionarvoista, että sukupolvenvaihdoksissa verotus koettiin jonkin verran suurempana ongelmana kuin perheen ulkopuolisissa vaihdoksissa, mutta ei sielläkään merkittävänä ongelmana. Toteutumatta jääneissä omistajanvaihdoksissa koetut ongelmat mitä todennäköisimmin olisivat suurempia. Niiden tutkiminen olisikin ensisijaisen tärkeää, jotta paremmin ymmärrettäisiin, mihin ja miten toteutumatta jääneet omistajanvaihdokset kaatuvat. Toisaalta vaikka yleisellä tasolla ongelmia oli koettu vähän, osoittaa tämäkin tutkimus sen, että tapauskohtaisesti omistajanvaihdoksissa voi ilmetä monenlaisia ongelmia. Tutkimus antaa viitteitä myös siitä, että jos on ongelmia yhdessä asiassa, niin on ongelmia myös muissa asioissa, eikä asiantuntija-apukaan välttämättä auta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ostajien tulisi suhtautua omistajanvaihdosprosessiin analyttisesti ja, havaitessaan ongelmia useilla eri osa-alueilla, arvioida erityisen huolella omistajanvaihdoksen toteuttamista ja tarvittaessa jopa katkaista neuvottelet huonoista kaupoista (ks. esim. Rovit ym. 2004).

Arvonmääritys nousee kaikissa tutkimuksissa ja selvityksissä keskeisimmäksi ongelmaksi. Myytäviä yrityksiä ja liiketoimintoja on enemmän kuin ostajia, ja tällä hetkellä vallitsevat ostajien markkinat. Tämä vaikuttaa myytävien yritysten hintatasoon. Myyjien on kuitenkin vaikea sulattaa huomattavasti alempia kauppahintoja kuin mitä he ovat etukäteen ajatelleet elämäntyöstään saavansa. Moni yrittäjä on laskenut eläkkeensä myytävän yritystoiminnan tuottojen varaan ja näistä odotuksista luopuminen on vaikeaa. Realistinen arvio yrityksen tai liiketoiminnan arvosta kauppaneuvottelujen alusta alkaen olisi erittäin tärkeää kauppaneuvottelujen jatkumisen ja maaliin asti pääsemisen näkökulmasta, ja tämä asettaa paineita myös myyjien arvonmääritysasiantuntijoille. Epärealistisen mielikuvan antamista yrityksen arvosta tulisi välttää. Hyvä lähtökohta olisi, että niin myyjällä kuin ostajallakin on omat asi-



antuntijansa. Omistajanvaihdoksen toteutuminen edellyttää myös, että myyjän tulee kyetä tarkastelemaan vaihdosta ostajan kannalta; Toisin sanoen, myyjän tulee ottaa huomioon ostajan tarve menestyä liiketoiminnan ja yrityksen kanssa vaihdoksen jälkeen. On myös tärkeää muistaa, että yritykselle ei ole olemassa absoluuttisesti oikeaa arvoa, vaan yrityksen arvo on eri ostajille eri suuruinen sen mukaan, kuinka kukin ostaja aikoo yritystä tulevaisuudessa hyödyntää ja mitä aikoo saada siitä irti omalla osaamisellaan, resursseillaan ja kehittämisellään.

#### **Toimenpide-ehdotukset:**

- *Ostajalle ja myyjälle on hyvä olla omat asiantuntijat niin arvonmääritykseen kuin muihinkin prosessin vaiheisiin.*
- *Myyjän asiantuntijan tehtävä on antaa realistinen kuva kauppahinnasta alusta alkaen ja myyjän on kyettävä tarkastelemaan omistajanvaihdosta ostajan näkökulmasta – yrityksen arvo on eri ostajille eri suuruinen*
- *Ostajan on syytä katkaista moniongelmainen omistajanvaihdosneuvottelu ja jatkaa sitä vasta ehtojen muututtua realistisemmiksi.*

### **3. Omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat kehittävät yrityksiä ja ne kasvavat**

Tämäkin tutkimus vahvistaa, että omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat ja jatkajat kehittävät yrityksiä ja niiden liiketoimintaa. Heikosta taloussuhdanteesta huolimatta yritykset ovat myös kasvaneet. Tulos tukee osaltaan näkemystä, että pienten yritysten omistajanvaihdokset ovat toimiva ja tehokas strateginen työkalu liiketoiminnan kehittämiseen. Yrityksen strategia on hyvä päivittää niin, että liiketoimintojen ostaminen ja myyminen kuuluvat yrityksen kehittämisen keinovalikoimiin. Omistajanvaihdokset tarjoavat monesti myös myytävälle yrityksille uuden alun, kun koulutetut ja kokeneet ostajat kehittävät yrityksen strategiaa, toimintatapoja, johtamista sekä järjestelmiä. Lisäksi ostajat ovat yleensä kasvuhalukkaampia kuin yritystoiminnasta luopuvat myyjät ovat olleet. Toisaalta tutkimus myös osoittaa, että menestyminen omistajanvaihdostilanteissa edellyttää liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittämistä. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että yrittäjällä pitää olla tähän työhön tietoa ja osaamista. Yhteenvetona voidaan todeta, että omistajanvaihdoskeskustelu ja omistajanvaihdosten edistäminen pitäisi laajentaa pidempään prosessiin liiketoiminnan kehittämisestä sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen sen sijaan, että keskustellaan vain itse vaihdoksen läpiviemisestä.

#### **Toimenpide-ehdotukset:**

- *Yrityskauppa, niin ostaminen kuin myyminen, tulisi nähdä luonnollisena osana yrityksen strategista kehittämistä ja kasvua*
- *Ostajalla (niin henkilö- kuin yritysostajallakin) on oltava etukäteen visio siitä, miten yritystä tullaan kehittämään vaihdoksen jälkeen; lisäksi on oltava tietoa ja osaamista liiketoiminnan ja ohjausjärjestelmien kehittämiseen.*

- *Omistajanvaihdoskeskustelu pitää laajentaa pidempään prosessiin liiketoiminnan kehittämisestä sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen*

#### **4. Tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin on yhteydessä menestymiseen mutta palvelutarpeet voivat jäädä tunnistamatta**

Aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Varamäki ym. 2012a) omistajanvaihdospalveluiden ja ylipäänsä asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen ovat olleet yhteydessä yrityksen kehittämiseen. Tätä ei suoraan selvitetty tässä tutkimuksessa. Sen sijaan tarkasteltiin vastaajien näkemystä eri tahojen tarjoamien palvelujen tärkeydestä sekä tyytyväisyyttä omistajanvaihdoksen eri vaiheisiin liittyviin palveluihin. Tämäkin tutkimuksen tulosten perusteella on kuitenkin mahdollista päätellä, että asiantuntijapalveluiden käyttäminen omistajanvaihdoksen yhteydessä kannattaa, sillä omistajanvaihdoksen yhteydessä saatuun apuun tyytyväiset kokivat myös omistajanvaihdoksen onnistuneeksi, mikä puolestaan korreloi menestykseen.

Asiantuntijapalveluita ei kuitenkaan hyödynnetä kattavasti. Asiantuntemuksen tarvetta ei välttämättä tunnisteta oikeaan aikaan omistajanvaihdoksen yhteydessä. Kokeneet ja korkeakoulutetut ostajat etsivät ja hyödyntävät asiantuntijapalveluita myös yksityiseltä sektorilta, mutta etenkin pienten yritysten kohdalla ollaan vahvasti riippuvaisia julkisen sektorin tarjonnasta. Myös omistajanvaihdosasiantuntijat itse ovat sitä mieltä, että yritykset hyödyntävät liian vähän asiantuntijapalveluja (Varamäki ym. 2011).

Ideaalitilanteessa ostajan ja myyjän pitäisi olla tietoisia asiantuntijapalvelujen tarjonnasta, pystyä löytämään palvelu ja tunnistamaan yksilöllinen palvelupolkunsa omistajanvaihdoksen toteutukseen. Tämä edellyttää selkeää omistajanvaihdospalvelujen palvelutarjontaa, joka kattaa yksityisten ja julkisten toimijoiden palvelut. Palvelutarjottimella, sen nykytilan analyysillä ja kehittämistoimilla, tulee olla kaksi tasoa: valtakunnallinen ja alueellinen taso. Pienten yritysten omistajanvaihdokset ovat, kuten aikaisemmin jo todettiin, huomattavan paikallinen ilmiö. Palvelutarjottimella pitäisi olla eritasoisia palveluita eri tilanteisiin sekä ostajille että myyjille, sillä ostajien ja myyjien tarpeet eroavat selvästi toisistaan ja tarpeissa on myös ostajan osaamisresursseista ja ostokohteen ominaisuuksista riippuvia eroja. Ostajan mahdollisuuksiin saada oikea-aikaista ja tarpeitaan vastaavaa asiantuntijapalvelua on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeisen kehittymisen ja kasvun kannalta ostajan osaaminen ja tukipalvelut ovat keskeisiä. Selkeän palvelutarjottimen lisäksi tarvitaan tukea palvelutarpeiden tunnistamiseen. Ostomotiiveihin, yrittäjän omiin osaamisresursseihin ja ostokohteen ominaisuuksiin perustuva työkalu voi muodostaa tällaisen diagnostisen palvelun ytimen. Koska omistajanvaihdoksissa luotetaan ensisijaisesti lähiasiantuntijoihin, on palvelutarpeiden tunnistamisen kanavointi heidän kauttaan luonteva ratkaisu. Kaikkiaan omistajanvaihdosten edistämässä tärkeä osuus on asiantuntijoiden osaamistason

---

nostamisella, joka voi tapahtua mm. sekä nykyisille että potentiaalisille tuleville palvelujen tarjoajille suunnatuilla täsmäkoulutuksilla, työryhmätyöskentelyillä ja asiantuntijatapahtumilla.

**Toimenpide-ehdotukset:**

- *Omistajavaihdospalveluita on kehitettävä niin tarjonnan kuin sisällönkin puolesta myös ostajien tarpeet huomioiden*
- *Asiantuntijatarpeiden kartoittamiseen omistajanvaihdoksissa on kehitettävä diagnostinen työkalu, jota lähiasiantuntijat voivat hyödyntää*
- *Yrittäjien tietoisuutta omistajanvaihdospalveluista on lisättävä ja palvelujen saatavuutta kehitettävä kokoamalla selkeä palvelutarjotin*

**5. Omistajanvaihdokset ovat merkittävältä osin paikallista toimintaa – matalan kynnyksen alueellisille neuvontapisteille tarvetta**

Tutkimus kertoo, että ostokohteet ovat yleensä maantieteellisesti ostajaa läheltä. Ostajat ja myyjät myös yleensä tuntevat toisensa. Merkittävä osa yrityksistä ei tule julkiseen myyntiin koskaan. Ostetut yritykset ovat yleensä keskimäärin pieniä. Omistajanvaihdokset ovat siis mitä suurimmassa määrin lokaalia toimintaa. Ostajan ja myyjän tuttuus todennäköisesti vaikuttaa luottamukseen ja siihen, että omistajanvaihdos koetaan onnistuneeksi. Toisaalta kaikki eivät voi myydä naapurille ja tutulle; on tarpeen sekä rakentaa uusia työkaluja ostajien ja myyjien kohtaamiseen että edelleen kehittää nykyisiä (mm. Yrityspörssin edelleen kehittäminen ja markkinointi yrittäjille, työnhakijoille, asiantuntijoille ja yhteistyökumppaneille).

Tutkimus vahvistaa valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin johtopäätöstä, että matalan kynnyksen alueellisille ov-asiantuntijapalveluille ja neuvontapisteille on sijansa. Yritysvälittäjät eivät yleensä ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä, ja toisaalta pienimmillä yrityksillä on yleensä heikommat taloudelliset resurssit hankkia kaikkia palveluita yksityisiltä markkinoilta. Mikroyrityksiä on kuitenkin lukumääräisesti runsaasti, niiden merkitys on kansantaloudellisesti suuri ja, kuten tästäkin tutkimuksesta selviää, suurin osa omistajanvaihdoksista koskee mikroyrityksiä. Omistajanvaihdosten paikallisuudesta ja alueellisuudesta johtuen omistajanvaihdosten edistämisestä olisi kuntien ja alueiden elinkeinotointen syytä olla mitä suurimmassa määrin kiinnostuneita. Elinkeinotointen lisäksi omistajanvaihdosten edistäminen sopii erinomaisesti yrittäjäjärjestöjen rooliin.

**Toimenpide-ehdotukset:**

- *Omistajanvaihdosten ekosysteemi edellyttää alueellista edistämistä ja palvelutarjotinta, jossa yrittäjäjärjestön ja kuntien rooliin sopii matalan kynnyksen palvelujen tarjoaminen*

- *Ostajan ja myyjän kohtaamiseksi on kehitettävä uusia kanavia ja nykyisiä työkaluja on kehitettävä edelleen*

## **6. Sukupolvenvaihdokset ja muut omistajanvaihdokset toimivat eri logiikalla**

Yritysten sukupolvenvaihdoksessa on mukana samoja peruselementtejä (kuten esimerkiksi omistuksen vaihtuminen) ja vaiheita kuin muissakin omistajanvaihdoksissa (ennen omistajanvaihdosta, itse omistajanvaihdos ja omistajanvaihdoksen jälkeinen vaihe), mutta sukupolvenvaihdoksissa näyttää kuitenkin olevan myös monia erityispiirteitä. Ensinnäkin motiivit omistajanvaihdoksen toteuttamiseen ovat erilaisia. Toiseksi, sukupolvenvaihdoksissa luopuja ja jatkaja ovat muita omistajanvaihdosmuotoja pidempään yhtä aikaa mukana liiketoiminnan johtamisessa ja johtamisen vaihetta edeltää lähes poikkeuksetta aina myös lyhyempi tai pidempi kausi, jolloin tuleva jatkaja opettelee perheyrietyksen tehtäviä vaihe vaiheelta. Kolmanneksi, sukupolvenvaihdoksissa ongelmat painottuvat eri tavalla kuin muissa omistajanvaihdostavoissa. Sukupolvenvaihdoksissa verotus on koettu suuremmaksi ja liian korkeat hintapyyntö ja kaupan kohteeseen tutustuminen pienemmiksi ongelmiksi kuin liiketoiminta- ja osakekaupoissa ulkopuolisille. Sukupolvenvaihdoksissa verotuksen merkitys korostuu yrityskoon kasvaessa. Neljänneksi sukupolvenvaihdoksissa yrityksen liiketoimintaa ja erityisesti yrityksen toimintatapaa ja strategiaa on kehitetty tai muutettu vaihdoksen jälkeen vähemmän kuin muissa omistajanvaihdostavoissa. Todennäköisin syy tähän on, että perheyrietyksissä yritysten toimintatavat ja strategia ovat jo hioutuneet jatkajalle ja liiketoimintaympäristöön sopivaan muotoon. Näkemys on yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan johtamisosaamisen siirtäminen on sitä helpompaa, mitä paremmin ostaja tai jatkaja tuntee ostokohteen (Colombo, Conla, Boungiorno & Gnan 2007). Toisaalta omistajanvaihdos tarjoaa mahdollisuuden uudistaa yrityksen arvoja silloin, kun ne eivät tarpeeksi tue yrityksen pitkän aikaväli tavoitteita (Grundström, Öberg & Öhrwall-Rönnbäck 2012: 171). Viidenneksi, sukupolvenvaihdos eroaa muista omistajanvaihdoksista merkittävästi myös myyjän roolin osalta vaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdoksissa myyjä jää yleensä huomattavasti pidemmäksi ajaksi vähintään jatkajan neuvonantajan rooliin. Joka tapauksessa oli kyseessä sitten omistajanvaihdos ulkopuolisen kanssa tai sukupolvenvaihdos perheen sisällä, on vaihdoksen jälkeisestä myyjän roolista keskusteltava ja sovittava omistajanvaihdosta suunniteltaessa ja kaupan ehdoista sovittaessa.

Yhteistä kaikille omistajanvaihdostavoille on tietynlainen myyjän luopumisen tuska, joka tosin yksilöllisesti vaihtelee. Sukupolvenvaihdoksissa näihin yhdistyy monesti samalla koko perheen dynamiikka ja perheenjäsenten mahdolliset jännitteet vuosikymmenten ajalta. Myyjien pitäisi nykyistä enemmän hyödyntää luopumisen tuskaan sekä perhedynamiikan keskusteluttamiseen liittyviä asiantuntijapalveluja. Näitä palveluja ei toisaalta ole paljoakaan tarjolla, ja toistaiseksi kysyntäkin on ollut

---

vähäistä, vaikka tarvetta oikeasti olisi. Tilanne on ristiriitainen, koska puheissa, juhlapuheissa, kirjallisuudessa ja tutkimuksissa henkisten kysymysten merkitys tuodaan esille. Käytännössä yhdeksi toimivaksi keinoksi on havaittu paikallisissa myyjille suunnatuissa omistajanvaihdostilaisuuksissa psykologin tmv. käyttämä puheenvuoro ihmisen mielen muutoksen käsittelystä ja omistajanvaihdoksen jo kokeneen yrittäjän puheenvuoro omista kokemuksistaan. Tulevaisuudessa yrityksen myymisestä tai ostamisesta kokemusta omaavien yrittäjien määrä markkinoilla on kasvamassa, ja nykyään nuoret yrittäjät ovat jo lähtökohtaisesti valmiita myymään yrityksensä, jos ostaja ilmaantuu. Ostajan ja jatkajan henkinen tuska kulminoituu eniten yrittäjyysskysymyksen punnitsemiseen; on pohdittava haluaako itselleen yrittäjän elämän. Yritysostajalle taas tärkein kysymys on ostokohteen strateginen sopivuus.

#### **Toimenpide-ehdotukset:**

- *Sukupolvenvaihdokset ja muut omistajanvaihdokset toimivat monilta osin eri logiikalla ja tämä tulee huomioida niin vaihdosta suunniteltaessa kuin toteutettaessakin.*
- *Vaihdoksen jälkeisestä myyjän roolista on sovittava kaupanteon yhteydessä.*
- *Omistajanvaihdosten edistämistoimien olennaisena osana tulisi olla toimenpiteitä, joissa ikääntyville yrittäjille tuodaan esille näkökulmia yrityksen myymisen tai yrityksestä luopumisen jälkeisistä rooleista ja haasteista.*

### **7. Sarja- ja portfolioyrittäjät muodostavat oman yrittäjyyden osa-alueen**

Arviot sarja- ja portfolioyrittäjien osuudesta vaihtelevat noin 30 %:sta yli 50 %:iin. Heidän osuutensa on suurempi vähintään 45-vuotiaiden yrittäjien keskuudessa kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Heillä on kokemusta sekä liiketoiminnan ostamisesta että myymisestä enemmän kuin muilla yrittäjillä. Omistajanvaihdoskokemus on yksi onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. He ovat muita yrittäjiä vähemmän riippuvaisia julkisista elinkeinopalveluista, panostavat enemmän kehittämiseen ja ovat muita yrittäjiä kiinnostuneempia myymään ja ostamaan liiketoimintaa.

Omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen kehittämisessä ja edistämistoimien suunnittelussa erilaiset kohderyhmät tulee ottaa aikaisempaa tarkemmin huomioon. Omistajanvaihdosmarkkinoilla on eri ikäisiä yrittäjiä myymässä ensimmäistä kertaa omaa yritystään, ensimmäistä yritystään ostavia nykyisiä ja tulevia yrittäjiä ja yrittäjätiimejä, ostamis- ja myymiskokemusta omaavia sarjayrittäjiä sekä sukupolvenvaihdoksia, joissa kaikki edellä luetellut tapaukset ovat mahdollisia.

**Toimenpide-ehdotus:**

- *Yritysten omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen kehittämisessä ja edistämistoimien suunnittelussa tulisi aikaisempaa täsmällisemmin huomioida ostajien erilaiset taustat ja omistajanvaihdoskokemus. Omistajavaihdospalveluja tarvitsevat sekä ensikertalaiset että kokeneet ostajat, myyjät, jatkajat ja luopujat.*

**8. Rahoitusvaihtoehtoihin on saatava lisää uusia työkaluja**

Rahoituspalvelut on kolmanneksi yleisin ostajien omistajanvaihdoksissa kokema ongelma. Mikäli olisi tutkittu toteutumattomia omistajanvaihdoksia, rahoitus olisi varmasti vielä merkittävämpi ongelma. Tämän tutkimuksen ostajilla rahoitus oli ongelma tai erittäin suuri ongelma 25 %:ssa omistajanvaihdoksia. Toisaalta 26 % toteusi, ettei rahoitus ollut lainkaan ongelma. Rahoituspalvelujen puutteita kommentoi 20 % vastaajista avoimissa vastauksissa. Tarvittavien rahoituspalvelujen lista antaa monipuolisen kuvan tilanteesta. Tarvitaan takauspalveluja, lainoja, rahoituksen neuvontapalveluja, oman pääoman ehtoista rahoitusta, luotollisia tilejä, rahoituksen järjestämispalveluja ja arvonomääritysosaamista rahoittajille. Kokonaisuus näyttää siltä, että omistajanvaihdosten rahoitus yleensä järjestyy. Toisaalta, rahoituksen järjestymisen on yksi omistajanvaihdoksen toteutumisen edellytys, ja monissa tapauksissa siinä koetaan ongelmia. Suuressa osassa omistajanvaihdoksia jo kehittyneet takaus- ja lainoituspalvelut riittävät, mutta näin ei ole aina, sillä tarpeet ovat osittain tapauskohtaisia. Markkinoille tarvitaan myös omistajanvaihdoksiin tapauskohtaisesti sovellettavia uusia rahoituspalveluja (vrt. Varamäki ym. 2011). Toisaalta kysymyksessä voi olla joidenkin palvelujen osalta tilanne, että palvelujen kysyntä ylittää tarjonnan, jolloin tarjontaa olisi lisättävä. Omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta eniten merkitystä on sillä, että vieraan pääoman ehtoista lainaa on riittävästi käytettävissä ja kohtuullisin ehdoin. Tähän olennaisesti liittyy tarve huolehtia lainojen vakuuskysymysten ratkaisemisesta. Ostajien vakuudet eivät kaikissa tapauksissa ole riittäviä. Pienten yritysten omistajanvaihdoksissa on tullut selkeästi esille tarve esim. Finnveran tarjoamille vakuusjärjestelyille osana rahoituspakettia. Toisaalta esim. sopimusvakuuksien hyödyntämistä ei tässä tutkimuksessa voitu havaita, vaikka nämä kovenantit ovat arkipäivää osana suurten yritysten rahoituspalveluja. Edelleen tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että meillä on toteutettu jo omistajanvaihdoksia, joissa olisi tarvittu oman pääoman ehtoista rahoitusta, mutta sitä ei ollut saatavilla. Yksityisellä pääomarahoituksella on merkittävä rooli esim. USA:n omistajanvaihdosmarkkinoilla. Lisäksi omistajanvaihdoskokemus vaikuttaa omistajanvaihdosten onnistumiseen (esim. Barkema & Schijven 2008; Varamäki ym. 2012a, b), ja sitä saataisiin ostajien käyttöön esimerkiksi kasvullisen pääoman muodossa. Kasvullisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksityistä pääomasijoittajaa, joka tarjoaa oman pääoman ehtoisen rahoituksen lisäksi omaa

---

osaamistaan, kokemuksiaan ja yhteyksiään rahoittamansa yrityksen käyttöön (vrt. Varamäki ym. 2012c)

**Toimenpide-ehdotus:**

- *Omistajanvaihdosten rahoitusmarkkinoille tarvitaan uudistettuja palveluja kuten esimerkiksi luotollisia tilejä ja sopimusvakuuksia eli kovenanteja. Lisäksi tulee edelleen jatkaa ponnisteluja yksityisten pääomamarkkinoiden kehittämiseksi.*

### 3.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Omistajanvaihdostutkimukseen ja omistajanvaihdosten käytännön kehittämiseen liittyen olisi äärettömän tärkeää, että tehdyt omistajanvaihdokset kirjautuisivat julkisesti saataviin rekistereihin. Kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää niin aihealueella tehtävän tutkimuksen kuin muunkin kehittämisen kannalta. Omistajanvaihdoksiin liittyvien kohderyhmien tunnistaminen on tällä hetkellä toivottoman vaikeaa. Verottajan tietokantoihin kirjautuvat vähintään 50 % muutokset yritysten omistuksessa, mutta yritysten yhteystietoja näistä tietokannoista ei voi tilata. Eräs selvitettävä vaihtoehto on, olisiko Tilastokeskuksen yrityksiltä vuosittain keräämään tietolomakkeeseen mahdollista lisätä kohtaa, jossa tiedustellaan yrityksen omistuksessa tapahtuneita muutoksia. Myös elinkeinojärjestöjen (Suomen Yrittäjät, Kauppakamari ym.) kannattaisi huomioida omistajanvaihdosnäkökulma omissa jäsenrekistereissään.

**Toimenpide-ehdotus:**

- *Toteutuneiden omistajanvaihdosten pitäisi kirjautua julkisesti saataviin rekistereihin. Kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää niin aihealueella tehtävän tutkimuksen kuin muunkin kehittämisen kannalta.*

Kaikkein luonnollisin ja kiinnostavin jatkotutkimusaihe on jatkaa tämän saman kohderyhmän seuraamista pidemmällä aikajänteellä eli tehdä *seurantatutkimus*. Tutkimushetkellä omistajanvaihdoksesta on tapauskohtaisesti ehtinyt kulua vajaasta vuodesta enintään reilu viisi vuotta. Näin ollen liiketoiminnan kehittämisestä uuden omistajan alaisuudessa nyt vedettävät johtopäätökset eivät kerro vielä koko totuutta. Lisäksi on muistettava, että tätä tutkimusta on edeltänyt taloudellisesti vaikea ajanjakso, joka sekun on todennäköisesti vaikuttanut asioiden kulkuun.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat yrityskaupan toteuttaneet yritykset. Jatkossa olisi tärkeää toteuttaa ns. *toteutumattomien yrityskauppojen tutkimus* eli selvittää, miksi omistajanvaihdokset jäävät lähtökuoppiin tai matkalle. Rauenneiden

omistajanvaihdosten tunnistaminen ja osapuolten tavoittaminen on vielä paljon vaikeampaa kuin toteutuneiden omistajanvaihdosten kohderyhmän. Yksi mahdollisuus saada tietoja epäonnistuneista omistajanvaihdoksista olisi kysyä asiaa esim. osana koko yrittäjäkuntaa koskevassa tutkimuksessa. Toinen vaihtoehto olisi lähteä kartoittamaan epäonnistuneita tapauksia esim. yrittäjäjärjestön medioiden tai maakunnan medioiden kautta. Kolmas vaihtoehto olisi kysyä yrityskaupan toteuttaneilta heidän mahdollisia kokemuksiaan kesken jääneistä tai epäonnistuneista omistajanvaihdoksista.

Suomessa on viime aikoina toteutettu erikseen tuleville myyjille eli yli 55-vuotiaille yrittäjille tarkoitettu omistajanvaihdosbarometri ja nyt omistajanvaihdoksen toteuttaneille ostajille ja jatkajille suunnattu tutkimus. Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu kysely myös potentiaalisille ostajille (alle 50-vuotiaat yrittäjät). Hyvä vaihtoehto olisi jatkossa yhdistää potentiaalisten ostajien ja myyjien barometrit ja tehdä yksi yhteinen *yrityskauppabarometri* noin kolmen vuoden välein, sillä yrityksen ostaminen ja myyminen ei katso ikää. Yritys tai sen liiketoiminta voidaan myydä tai ostaa minkä ikäisenä tahansa. Yrityskauppabarometri kohdistettaisiin otostutkimuksena koko yrittäjäkenttään. Tavoitteena olisi selvittää paitsi yrittäjien kiinnostusta yritys- ja liiketoimintaostoihin osana yrityksensä kasvattamista ja kehittämistä myös yhtä lailla kiinnostusta yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin osana yrityksen kehittämistä tai kokonaan yrityksestä luopumista.

Syvällisemmällä case-tutkimuksella pitäisi myös selvittää *liiketoiminnan myymistä osana yrityksen strategista kehittämistä ja kasvua*. Yrityksen osien myyminen osana yrityksen kehittämistä ja kasvua etenkin pk-sektorilla edustaa melko harvinaista ajattelua, eikä siihen liittyvää tutkimusta ole Suomessa juurikaan tehty. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että on olemassa yrityksiä, jotka myymällä osan liiketoiminoistaan joko suoraan parantavat toimintansa tuloksellisuutta tai saavat liiketoimintakaupalla käyttöön resursseja, joita jäljelle jääviin toimintoihin panostamalla yritys kehittyy ja kasvaa.

Kuten edellä todettiin, omistajanvaihdoksia on valtakunnallisilla survey-tutkimuksilla selvitetty niin asiantuntijoiden, potentiaalisten myyjien kuin ostajien ja jatkajienkin näkökulmasta. Tarpeen olisi tutkia *omistajanvaihdoksia myös myyjien näkökulmasta* eli niiden, joilla omistajanvaihdos on viety maaliin asti. Olisi tärkeää selvittää vaihdosprosessin toteutumista ja onnistumista sekä prosessiin sisältyneitä ongelmia myös heidän näkökulmastaan. Mielenkiintoinen asia olisi myös selvittää myyjien elämää, rooleja ja tehtäviä vaihdoksen jälkeen. Heidän oppinsa ja näkökulmansa olisi erittäin arvokas tuleville myyjille. Toistaiseksi pienten yritysten omistajanvaihdostutkimuksen esiyymmärryksenä on ollut kuva yrityksen myyjästä tai luopujasta, joka itse siirtyy sivuun kaupan kohteena olleesta liiketoiminnasta. Taustalla ajatellaan olevan useimmiten eläköityminen. Nyt on hyvä aika hieman

---



uudistaa tätä mainittua esiymmärrystä ja nähdä myyjissäkin useita erilaisia ryhmiä, jotka luopuvat liiketoiminnan määräysvallasta, ja joiden motiivit myydä tai luopua vaihtelevat tapauskohtaisesti.

Aiemmassa tutkimuksessa (Varamäki ym. 2012d) on todettu, että sivutoiminen yrittäjyys on usein välivaihe ennen täysipäiväiseen yrittäjyyteen siirtymistä. Vaikka kaikilla sivutoimisilla yrittäjillä ei ole halua kasvattaa liiketoimintaansa sen enempää orgaanisesti kuin yritysostojen kautta, sivutoimiyrittäjät ovat merkittävä potentiaalinen yritysostajien ryhmä. Jatkotutkimuksissa olisi syytä selvittää *polkua sivutoimiyrittäjyyteen yritysoston kautta*, jolloin henkilö voi ryhtyä sivutoimiyrittäjäksi ostamalla ensin osan toimivasta yrityksestä ja työskentelemällä siinä osa-aikaisesti omistajan rinnalla. Lisäksi on syytä selvittää polkuja jo olemassa olevien sivutoimisten yritysten kasvattamiseksi yritysostolla päätoimisuutta tukevalle volyymille.

---

## LÄHTEET

- Agarwal, R. & C. Helfat, 2009. Strategic renewal of organization. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in mergers and acquisitions* 6, 77–105.
- Astrachan, J. 2010. Success factors in transfers of ownership in family enterprise. Keynote Presentation in Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences Conference, 25–26 March 2012, Stockholm, Sweden. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.8.2012]. Saatavana: [http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/04/Day2\\_Plenary3\\_Astrachan.pdf](http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/04/Day2_Plenary3_Astrachan.pdf)
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society* 28 (7–8), 675–698.
- Baker, H., Dutta, S., Saadi, S. & Zhu, P. 2012. Are good performers bad acquirers? *Financial management* 41 (1), 95–118.
- Barkema, H. & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of management journal* 51 (4), 696–722.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management* 27 (6), 625–641.
- 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.
- Capron, L., Dussauge, P. & Mitchell, W. 1998. Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic management journal* 19 (7), 631–661.
-

- 
- Carow, K., Heron, R. & Saxton, T. 2004. Do early birds get the returns? An empirical investigation of early-mover advantages in acquisitions. *Strategic management journal* 25 (6), 563–585.
- Carpenter, M. & Sanders, W. 2007. *Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Chapman, C. & Kihn, L.-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151–169.
- Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. *Long range planning* 42 (2), 137–163.
- 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 (2–3), 127–168.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M. & Gnan, L. 2007. Integrating cross-boarder acquisitions: a process-orientated approach. *Long range planning* 40 (2), 202–222.
- Dyer, J., Prashant, K. & Singh, H. 2004. When to Ally & When to Acquire. *Harvard business review* 82 (7/8), 108–115.
- EK 2011. Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin. Selvitys sarja- ja portfolioryttäjästä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Ellis, N. & Watterson, C. 2001. Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. *The service industries journal* 21 (4), 100–118.
- European Commission 1994. Commission Recommendation of 7 December on the transfer of small and medium-sized enterprises (94/1069/EC).
- European Commission 2003. Helping the transfer of businesses — A ‘good practice guide’ of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission 2011. Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy. [Verkköjulkaisu]. Bruxelles: European Commission. [Viitattu 30.8.2013]. 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)
-

- European Commission 2013. Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, June 2013. Julkaisematon raporttiluonnos.
- Euroopan komissio 2006. Luovutettavien yritysten markkinat. Avointen yrityskauppamarkkinoiden edistäminen Euroopassa. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuus toiminnan pääosasto. Yksikkö E.1.
- Fitzsimmons, J.A., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *Journal of business & industrial marketing* 13 (4/5), 370–380.
- Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. & Tarba, S. 2013. Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird international business review* 55 (1), 13–35.
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of accounting data performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society* 9 (2), 125–135.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control system, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of management journal* 33 (2), 259–285.
- Graebner, M., Eisenhardt, K. & Roundy, P. 2010. Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of management perspectives* 24 (3), 73–92.
- Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review* 33 (3), 114–135.
- Grundström, C., Öberg, C. & Öhrwall Rönnbäck, A. 2012. Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-Family successions and external takeovers. *Journal of family business strategy* 3 (3), 162–173.
- Haspelslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hautala, T.T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Universitas Wasaensis. Acta Wasaensia 158.
-

- 
- Handler, W. 1990. Succession in family firms - A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice* 15 (1), 37–51.
- Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic management journal* 27 (4), 347–367.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & N. Nummela 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.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. 2008. *Exploring corporate strategy*. 8<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall.
- Kaplan, R & Norton, D. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard business review* 70 (1), 71–79.
- Keil, T. 2000. *External corporate venturing: cognition, speed, and capability development*. Espoo: Helsinki University of Technology. Doctoral dissertations. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business 2000/2.
- King, D., Dalton, D., Daily, C. & Covin, J. 2004. Meta-analysis of post-acquisition performance: Indicators of unidentified moderators. *Strategic management journal* 25 (2), 187–200.
- King, D., Slotegraaf, R. & Kesner, I. 2008. Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms. *Organization science* 19 (2), 327–340.
- Koitto, J. 2004. *Yrittäjien tulevaisuuden näkymät yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla*. Pro gradu työ, Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos.
- KPMG 2006. *The morning after. Driving for post deal success*. UK: KPMG Design Services.
- Kreitl, G. & Oberndorfer, W.J. 2004. Motives for acquisitions among engineering consulting firms. *Construction management & economics* 22 (7), 691–700.
- 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 1997/1.

Langford, R. & Brown, C. 2004. Making M&A pay: lessons from world's most successful acquirers. *Strategy and leadership* 32 (1), 5–14.

Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19 (4), 287–300.

Mandl, I. & Voithofer, P. 2010. Transfer and succession in Austrian family firms. An unpublished paper. Austrian Institute for SME Research.

Marks, M. & Mirvis, P. 1992. Rebuilding after the Merger: Dealing with "Survivor Sickness". *Organizational dynamics* 21 (2), 18–32.

Marks, M. & Mirvis, P. 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of management executive* 15 (2), 80–92.

Meglio O. & Risberg, A. 2011. The (mis)measurement of M&A performance – A systematic narrative literature review. *Scandinavian Journal of management* 27 (4), 418–433.

Meijaard, J. 2007. Overmemer 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.

Moore, J. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review* 71 (3), 75–86.

Moore, J. 1996. *The death of competition*. New York: Harper Business.

Niemi, I., 2005. The father, the son and the refreshed spirit: Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 39.

Peng, Y. & Fang, C. 2010. Acquisition experience, board characteristics, and acquisition behavior. *Journal of business research* 63 (5), 502–509.

---

- 
- Penrose, E. 2009. The theory of the growth of the firm. 4<sup>th</sup> ed. First published 1959. Oxford: Oxford University Press.
- Porrini, P. 2004. Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance? *Journal of management* 30 (4), 545–562.
- Priem, R. & Butler, J. 2001. Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review* 26, 22–40.
- Ramsden, M. & Bennett, R. 2005. The benefits of external supports to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of small business and enterprise development*, 12 (2), 227–243.
- Risberg, A. 2001. Employee experience of acquisition processes. *Journal of world business* 31 (1), 58–84.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2011. Päijät-Hämeen Yrittäjät & Finnvera.
- Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2009. Päijät-Hämeen Yrittäjät & Finnvera.
- Seth, A., Song, K. & Pettit, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic management journal* 23 (10), 921–940.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. 2003. Predictors of satisfaction with the succession on family firms. *Journal on business venturing* 18, 667–687.
- Smallbone, D., North, D. & Leigh, R. 1993. The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship & regional development* 5 (3), 279–295.
- Stahl, G., Larsson, R., Kremershof, I. & Sitkin, S. 2011. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human resource management* 50 (5), 575–603.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja
-

teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7. Helsinki: Edita.

Stenholm, P., Isoviita, E. & Laitinen K. 2007. Omistajanvaihdoksen onnistumisen varmistaminen. Pori: Satakunnan TE-keskus. Julkaisusarja 3 / 2007.

Swaminathan, V., Murshed, F. & Hulland, J. 2008. Value creation following merger and acquisition announcements: the role of strategic emphasis alignment. *Journal of marketing research* 45 (1), 33-47.

Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of management* 38 (2), 599-639.

Uhlenbruck, K., Hitt, M. & Semadeni, M. 2006. Market value effects of acquisitions involving internet firms: A resource-based analysis. *Strategic management journal* 27 (10), 899-913.

Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.

Van Teeffelen, L. 2012. Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Varamäki, E. 1999. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja, B: Raportteja ja Selvityksiä 5.

Varamäki E., Pihkala, T. & Routamaa, V. 2003. Stages of transferring knowledge in small family business successions. *Proceedings of Family Business Network 14<sup>th</sup> Annual World Conference*, 23-25.9.2003 Lausanne.

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tornikoski, E. 2007. Omistajanvaihdosbarometri luopuville yrittäjille. Teoksessa E. Varamäki (toim.) *Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. *Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. *Omistajanvaihdosasiatuntijuus ja sen kehittäminen 2011*. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen

---



---

koordinointi, TEM.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012a. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012b. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 30.8.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012c. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM.

Varamäki, E., Sorama, K., Viljamaa, A., Heikkilä, T. & Salo, K. 2012d. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien liiketoiminnan kasvutavoitteet sekä aikomukset päätoimiseksi yrittäjäksi. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 11. [Viitattu 30.8.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396>

Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013. Business transfers in Finland – sellers' perspective. Proceedings of 13<sup>th</sup> Annual Conference of the European Academy of Management, 26-29 June 2013, Istanbul, Turkey.

Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International small business journal* 29 (5), 472-488.

Vähäkangas, T. 2012. Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu: Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2), 171-180.

Wright, M., Robbie K. & Ennew, C. 1997. Venture capitalists and serial entrepreneurs, *Journal of business venturing* 12 (3), 227-249.

Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-

---

Pohjanmaalla 2002. Julkaisematon raportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Markkinatutkimuspalvelut.

Yrittäjyyskatsaus 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 34/2011.

Zollo, M. & Meier, D. 2008. What is M&A performance? *Academy of management perspectives* 22 (3), 55–77.

---

---

# LIITTEET

## Liite 1. Saatekirje

### Hyvä yrittäjä!

Teemme tutkimusta yrittäjien tyytyväisyydestä omistajanvaihdoksiin ja niihin liittyviin palveluihin. Olemme koonneet tietoja vuosina 2008-2012 toteutuneista omistajanvaihdoksista useista eri julkisista tietolähteistä. Näiden tietojen mukaan Te olette ostaneet yrityksen tai liiketoimintaa tai tehneet sukupolvenvaihdon. Haluamme Teidän näkemyksiänne siitä, miten omistajanvaihdos onnistui ja miten liiketoiminta on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen.

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Finnvera Oyj:n, Suomen Yrittäjien sekä Omistajanvaihdosten valtakunnallisen koordinoinnin kanssa. Tulokset julkaistaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehitettäessä omistajanvaihdospalveluja ja valmisteltaessa omistajanvaihdosten edistämistoimia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa.

Vastaaminen on helppoa. Riittää, kun merkitsette sopivimman vaihtoehdon kussakin kysymyksessä. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=1001220&chk=AEC6KMX6>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Pyydämme teitä vastaamaan 30.4.2013 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä!

Tutkimuksesta ja sen toteutuksesta lisätietoja antaa tutkijayliopettaja, dosentti Elina Varamäki, elina.varamaki@seamk.fi, puh. 040 830 5189.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Tutkimusterveisin  
Elina Varamäki  
Tutkijayliopettaja, dosentti  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen toteuttaa käytännössä Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja se liittyy ESR-osarahoitteiseen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeeseen.

---

## Liite 2. Kyselylomake

### Ostajan / jatkajan näkemys yrityksen omistajanvaihdoksesta

#### A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies
2. Syntymävuotenne \_\_\_\_\_
3. Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?
  - 1 Kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu
  - 2 Lukio/ylioppilastutkinto
  - 3 Ammatillinen koulutus
  - 5 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
  - 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
4. Ennen tekemäännä omistajanvaihdosta, oliko teillä aikaisempaa kokemusta  
(1=ei lainkaan kokemusta, 5=erittäin paljon kokemusta)
  1. Ostamastanne / jatkamastanne yrityksestä (työskentely tms.) 1 2 3 4 5
  2. Ostamastanne / jatkamastanne liiketoiminnan alasta  
(kyseisestä tai jostain muusta yrityksestä) 1 2 3 4 5
  3. Yrityksen myymisestä 1 2 3 4 5
  4. Yrityksen ostamisesta 1 2 3 4 5
  5. Yrityksen perustamisesta 1 2 3 4 5
  
5. Ostamanne / jatkamanne yrityksen (ostokohteen) koko ostohetkellä  
Työntekijämäärä aikaisempi yrittäjä mukaan lukien \_\_\_\_\_  
Liikevaihto \_\_\_\_\_
  
6. Ostamanne / jatkamanne yrityksen (ostokohteen) toimiala
  - kauppa
  - teollisuus / tuotannollinen
  - palveluala
  - rakentaminen
  - kuljetus
  - muu, mikä
  
7. Ostitteko / jatkoitteko yritystä tai sen liiketoimintaa
  1. yksittäisenä henkilönä tai ostamista varten perustamanne yrityksen kautta
  2. henkilöittäin yhdessä muiden kanssa tai ostamista varten yhdessä muiden kanssa perustamanne yrityksen kautta
  3. oman aikaisemmin jo omistamanne tai yhdessä muiden kanssa omistamanne yrityksen kautta

8. Mikäli ostitte ostokohteen yrityksen nimissä, mikä oli ostajayrityksen koko ostohetkellä

Työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien \_\_\_\_\_

Liikevaihto \_\_\_\_\_

9. Mikä oli ostajayrityksen toimiala

kauppa

teollisuus / tuotannollinen

palveluala

rakentaminen

kuljetus

muu, mikä

10 a. Mikäli ostitte ostokohteen yrityksen nimissä, mikä oli ostajan ja ostokohteen välinen maantieteellinen etäisyys?

Ostaja ja ostokohde sijaittivat

Samalla paikkakunnalla

Viereisillä paikkakunnilla

Samassa maakunnassa

Viereisissä maakunnissa

Kauempana kuin viereisissä maakunnissa

10b. Mikä on yrityksenne kotimaakunta?

## **B. OMISTAJANVAIHDOSPROSESSI**

11. Miten löysitte ostokohteen (valitse vain tärkein kohta)?

1 Löytyi perheen / suvun piiristä

2 Tunsin ostokohteen entuudestaan

3 Löysin itse (lehdestä tai muualta)

4 Löysin internetin välityksellä

5 Palkkaamani asiantuntija löysi kohteen

6 Myyjä otti minuun itse yhteyttä

7 Myyjän edustaja otti minuun yhteyttä

8 Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

12. Mikä oli omistajanvaihdoksen toteutustapa?

osakekauppa ulkopuolisen kanssa

liiketoimintakauppa ulkopuolisen kanssa

sukupolvenvaihdos perheen sisällä

---

13. a) Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat omistajanvaihdokseen ostajan tai jatkajan näkökulmasta (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)

Sukupolvenvaihdos	1	2	3	4	5
Yrityksen uudistaminen	1	2	3	4	5
Maantieteellinen laajentuminen	1	2	3	4	5
Markkinaosuuden kasvattaminen	1	2	3	4	5
Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen	1	2	3	4	5
Laajentuminen uusille toimialoille	1	2	3	4	5
Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta	1	2	3	4	5
Tuotantotehokkuuden parantaminen	1	2	3	4	5
Joku muu syy, mikä _____					

14. a) Kuinka kauan ostaja ja myyjä olivat yhtä aikaa mukana omistajanvaihdoksen kohteena olleen liiketoiminnan johtamisessa?

1. Ei lainkaan
2. Muutamia päiviä
3. Muutamia viikkoja
4. Muutamia kuukausia
5. Vuoden tai enemmän

b) Jos valitsitte edellisestä kysymyksestä jonkin kohdista 2-5, niin missä vaiheessa yhtä aikaa oleminen tapahtui (mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten tilannetta)?

1. Ennen omistajanvaihdosta
2. Omistajanvaihdoksen jälkeen
3. Sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen

15. Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia omistajanvaihdoksessa? (1=e-i lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma)

Ostokohteen löytyminen	1	2	3	4	5
Rahoitus	1	2	3	4	5
Verotus	1	2	3	4	5
Arvonmäärittäminen	1	2	3	4	5
Liian korkea hintapyyntö	1	2	3	4	5
Kauppan lopullisesta kohteesta sopiminen	1	2	3	4	5
Tutustuminen kaupan kohteeseen	1	2	3	4	5
Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta	1	2	3	4	5

Kauppakirjan laatiminen	1	2	3	4	5
Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	1	2	3	4	5
Ostokohteen haltuunotto	1	2	3	4	5
Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	1	2	3	4	5
Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

16. a) Kuinka onnistuneena pidätte omaa omistajanvaihdostanne (1= erittäin epäonnistunut, 2= epäonnistunut, 3 = en osaa sanoa, 4= onnistunut, 5= erittäin onnistunut)?

1 2 3 4 5

17. Pidätkö ostamanne / jatkamanne yrityksen hintaa / arvoa oikeana?  
Hinta oli halpa 1 2 3 4 5 Hinta oli aivan liian kallis

### C. OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

18. Kuinka tärkeiksi koitte seuraavat palvelut omistajanvaihdostilanteessa? (1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä, x=en osaa sanoa / ei kokemusta)

1 Yrittäjäjärjestön omistajanvaihdospalvelut	1	2	3	4	5	X
2 Finnveran palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
3 ELY-keskuksen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
4 Verottajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
5 Uusyrityskeskukseen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
6 Tilitoimiston palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
7 Tilintarkastajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
8 OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
9 Yritysvälittäjän palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
10 Juristien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
11 Pankin palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
12 Kunnan / seudun elinkeinotoimijoiden palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
13 Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5	X

19. Kuinka tyytyväinen olette omistajanvaihdoksen yhteydessä saamiinne asiantuntijapalveluihin seuraavilla osa-alueilla?  
(1=en lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen, x=en osaa sanoa / ei kokemusta)

1 Ostokohteen löytyminen	1	2	3	4	5	X
2 Arvonmäärittäminen	1	2	3	4	5	X



3 Rahoituksen järjestäminen	1	2	3	4	5	X
4 Verotuskysymykset	1	2	3	4	5	X
5 Kaupan tekninen toteutus (kauppakirjat, sopimukset ym.)	1	2	3	4	5	X
6 Ostokohteen haltuunotto	1	2	3	4	5	X
7 Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	1	2	3	4	5	X
Ostokohteen liiketoiminnan kehittäminen	1	2	3	4	5	X
Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5	

20. Mitä tai millaista asiantuntijapalvelua olisitte omistajanvaihdosprosessin yhteydessä tarvinneet tai kaivanneet, mutta sitä ei ollut saatavilla?

---



---

21. Paljonko omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat?

Noin \_\_\_\_\_ €

22. Mitkä olivat kolme tärkeintä omistajanvaihdoksenne rahoittajatahoa (ostaja, myyjä, pankki, Finnvera, jne.)? (1= rahoitti eniten, 2=rahoitti toiseksi eniten, 3=rahoitti kolmanneksi eniten)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

23. Mitä tai millaista rahoituspalvelua olisitte tarvinneet tai kaivanneet omistajanvaihdosprosessin yhteydessä, mutta sitä ei ollut saatavilla?

#### D. KASVU JA KEHITTÄMINEN

24. Millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty ja mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnoissa omistajanvaihdoksen jälkeen? (1=ei mitään muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen, 5=erittäin paljon muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen)

ostetun yrityksen tavoitteet	1	2	3	4	5
tuotteet ja palvelut	1	2	3	4	5
asiakkaat	1	2	3	4	5
ammattimainen johtaminen	1	2	3	4	5
hallitustyöskentely	1	2	3	4	5
tavarantoimittajat	1	2	3	4	5
yrityksen muut yhteistyökumppanit	1	2	3	4	5
toimintatapa / strategia	1	2	3	4	5

laadunhallinta	1	2	3	4	5
tuotekohtainen kannattavuusseuranta	1	2	3	4	5
asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi	1	2	3	4	5
toimintokohtainen kustannuslaskenta	1	2	3	4	5
budjetointi	1	2	3	4	5
tuloskortti (balanced scorecard)	1	2	3	4	5
investointien suunnittelu	1	2	3	4	5
benchmarking (vertailu parhaisiin käytäntöihin)	1	2	3	4	5
toimintaympäristö ja toimialan tilanne	1	2	3	4	5

25. Miten yrityksenne on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin? (1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti)

henkilöstömäärä	1	2	3	4	5
liikevaihto / myyntimäärä	1	2	3	4	5
tilikauden tulos (kannattavuus)	1	2	3	4	5
yrityksen rahoitusrakenne	1	2	3	4	5
uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen	1	2	3	4	5
markkinaosuus	1	2	3	4	5
pääoman tuottoaste (ROI)	1	2	3	4	5
kassavirta (maksuvalmius)	1	2	3	4	5

26. Ostamanne / jatkamanne yrityksen tai liiketoiminnan koko v. 2012 tilinpäätöksessä

Työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien \_\_\_\_\_

Liikevaihto \_\_\_\_\_

27. Oletteko kiinnostuneet myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

28. Oletteko kiinnostuneet ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

29. Mitä muuta haluaisitte vielä tuoda esiin omasta omistajanvaihdoksesta tai omistajanvaihdoksista yleensä?

---



---



---

## Liite 3. Keskiarvomuuttujat

Taulukko 1. Kokemus omistajanvaihdoksista ja yrittäjyydestä.

SARJAYRITTÄJYYS ( $\alpha = 0,770$ )	
Ennen tekemäänne omistajanvaihdosta, oliko teillä aikaisempaa kokemusta	
yrityksen myymisestä	
yrityksen ostamisesta	
yrityksen perustamisesta	
SARJAYRITTÄJYYS	
Keskiarvo	1,9
Keskihajonta	0,9
Mediaani	1,7
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	354

Taulukko 2. Ongelmat omistajanvaihdoksessa.

OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN ( $\alpha = 0,801$ )	OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN ( $\alpha = 0,799$ )	
Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia omistajanvaihdoksessa		
Rahoitus	Tutustuminen kaupan kohteeseen	
Verotus	Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	
Arvonmääritys	Ostokohteen haltuunotto	
Liian korkea hintapyyntö	Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	
Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen		
Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta		
Kauppakirjan laatiminen		
	OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN	OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN
Keskiarvo	2,4	1,8
Keskihajonta	0,8	0,8
Mediaani	2,3	1,5
Minimi	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0
n	355	354

Taulukko 3. Syyt omistajanvaihdokseen.

YRITYKSEN KASVATTAMINEN JA UUDISTAMINEN ( $\alpha = 0,833$ )
Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat omistajanvaihdokseen ostajan tai jatkajan näkökulmasta
Yrityksen uudistaminen
Maantieteellinen laajentuminen
Markkinaosuuden kasvattaminen
Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen
Laajentuminen uusille toimialoille
Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta
Tuotantotehokkuuden parantaminen

YRITYKSEN KASVATTAMINEN JA UUDISTAMINEN	
Keskiarvo	2,6
Keskihajonta	0,9
Mediaani	2,6
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	350

Taulukko 4. Eri palveluntarjoajien tärkeys.

YKSITYISET JA YRITTÄJÄ-JÄRJESTÖN OV-PALVELUT ( $\alpha = 0,729$ )	RAHOITTAJIEN JA TALOUS-ASIAANTUNTIJOIDEN PALVELUT ( $\alpha = 0,705$ )	JULKISET ELINKEINO-PALVELUT ( $\alpha = 0,748$ )
Kuinka tärkeiksi koitte seuraavat palvelut omistajanvaihdostilanteessa		
Yrittäjäjärjestön palvelut	Finnveran palvelut	ELY-keskuksen palvelut
OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut	Verottajan palvelut	Uusyrityskeskuksen palvelut
Yritysvälittäjän palvelut	Tilitoimiston palvelut	Kunnan/seudun elinkeinotoimijoiden palvelut
Juristien palvelut	Tilintarkastajan palvelut	
	Pankin palvelut	

	YKSITYISET JA YRITTÄJÄJÄRJESTÖN OV-PALVELUT	RAHOITTAJIEN JA TALOUS-ASIAANTUNTIJOIDEN PALVELUT	JULKISET ELINKEINO-PALVELUT
Keskiarvo	2,9	3,7	2,9
Keskihajonta	1,3	0,9	1,4
Mediaani	3,0	3,8	3,0
Minimi	1,0	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0	5,0
n	291	354	271

Taulukko 5. Tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin eri vaiheissa.

OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN ( $\alpha = 0,739$ )	OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN ( $\alpha = 0,826$ )
Kuinka tyytyväinen olette omistajanvaihdoksen yhteydessä saamaanne apuun seuraavissa asioissa	
Arvonmääritys	Ostokohteen haltuunotto
Rahoituksen järjestäminen	Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan
Verotuskysymykset	Ostokohteen liiketoiminnan kehittäminen
Kaupan tekninen toteutus (kauppakirjat, sopimukset ym.)	

	OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN	OSTOKOHTEEN HALTUUNOTTO JA KEHITTÄMINEN
Keskiarvo	3,7	3,6
Keskihajonta	0,8	1,0
Mediaani	3,8	3,7
Minimi	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0
n	346	269

Taulukko 6. Yrityksen kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN ( $\alpha = 0,896$ )	OHJAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN ( $\alpha = 0,900$ )
Ostetun/jatketun yrityksen tavoitteet	Tuotekohtainen kannattavuusseuranta
Tuotteet ja palvelut	Asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi
Asiakkaat	Toimintokohtainen kustannuslaskenta
Ammattimainen johtaminen	Budjetointi
Hallitustyöskentely	Tuloskortti (balanced scorecard)
Tavarantoimittajat	Investointien suunnittelu
Yrityksen muut yhteistyökumppanit	Benchmarking (vertailu parhaisiin käytäntöihin)
Toimintatapa/strategia	
Laadunhallinta	

	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	OHJAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN
Keskiarvo	3,2	2,7
Keskiahajonta	0,9	1,0
Mediaani	3,2	2,7
Minimi	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0
n	354	345

Taulukko 7. Menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

MENESTYMINEN ( $\alpha = 0,916$ )
Miten yrityksenne on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin?
Henkilöstömäärä
Liikevaihto/myyntimäärä
Tilikauden tulos (kannattavuus)
Yrityksen rahoitusrakenne
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Markkinaosuus
Pääoman tuottoaste (ROI)
Kassavirta (maksuvalmius)

---

MENESTYMINEN	
Keskiarvo	3,0
Keskihajonta	0,8
Mediaani	3,0
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	349

---

---

# 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, teorit ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvu-yrittäjyyden 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.
  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. 2012
  10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaiset elintavat ja terveyskäyttäytyminen: TERVAS: Terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.
-



- 
11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Vlljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
  12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
  13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
  14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.

## **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 laatujärjestelmän auditointi 1998 – 1999: Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärstilä. 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. Tapio Varmola, Helli Kitinoja & Asko Peltola (ed.). Quality and new challenges of higher education: International Conference 25. – 26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
  13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppi. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
  14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatilolla. 2003.
  15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
  16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena 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: Muotoilukoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
  20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
-

- 
21. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001 – 2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
  22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating: Focusing on Vegetables, Fruits and Berries: International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
  23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella 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. Thorsten Beck, Henning Bruun-Schmidt, Helli Kitinoja, Lars Sjöberg, Owe Svensson & Alfonsas Vainoras. 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. (verkkojulkaisu).
  34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkojulkaisu).
  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. (verkkojulkaisu).
  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. (verkkojulkaisu)
  38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu).
  39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa: Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu).
  40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma?: Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu).
  41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti: Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)
-

- 
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. (verkkojulkaisu).
  43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & 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 & 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 & Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia: Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
  47. Veli Autio, Jouni Björkman, Peter Grönberg, Markku Heinisuo & Heikki Ylihärtilä. 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 & Pertti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.) AMK 2.0: Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
  52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
-

- 
53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP-teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuiritusprosessien toteuttaminen: Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla: Teknologisia ratkaisuja, rakiennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö: VäLKKY-projektin raportti. 2012.
61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012
62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela & Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012
63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun!: Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012
64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Rätts, Tero
-

---

Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.

65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergia-alan oppimisympäristöksi: Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013
67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketju energiapuunkorjuussa. 2013.
68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013
71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.

## 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. Ilpo Kempas & Angela Bartens. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
  5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas: Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

## 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 -pilotti projekti. 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 Hoffrén. 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. (verkkojulkaisu).
  22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret: kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu).
-



## **Seinäjoen ammattikorkeakoulu**

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



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

ISBN 978-952-5863-59-8  
ISBN 978-952-5863-60-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1743  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)