

Katja Remes

# VAIHTOEHTONA VALMIIN LIIKETOIMINNAN JATKAMINEN

Opinnäytetyö  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK

Joulukuu 2018



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Katja Remes	Tradenomi (YAMK)	Joulukuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		88 sivua 2 liitesivua
Vaihtoehtona valmiin liiketoiminnan jatkaminen		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Itä-Savon Uusyrityskeskus ry		
<b>Ohjaaja</b>		
Anne-Mari Rossi		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Yrityksillä on suuri merkitys Suomen valtiolle ja kansalaisten hyvinvoinnille. Yritykset työllistävät, huolehtivat tuotannosta ja ulkomaankaupasta, lisäksi yrityksissä tehdään suuri osa keksinnöistä ja tuotekehityksestä. Yritysten omistajanvaihdoksilla on puolestaan sanottu olevan jopa suurempi merkitys kansantaloudelle kuin uusilla yrityksillä. Ei siis ole täysin yhdenmukaista, miten yritysten omistajanvaihdokset Suomessa toteutuvat.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin mikroyritysten omistajanvaihdosprosessin alkuvaihetta jatkajan näkökulmasta. Haluttiin tutkia, milloin, miksi ja millaisesta jo toimivasta yrityksestä jatkajat ovat kiinnostuneita, mihin asioihin ostajat olivat ensimmäisenä kiinnittäneet huomionsa ja mitkä seikat puolestaan vakuuttivat heidät valitsemaan kyseisen yrityksen jatkamisen.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Valmiin liiketoiminnan ostaminen tuli useimmiten yllättäen erilaisten sattumien kautta varteenotettavaksi vaihtoehdoksi, pull- tai push-tekijöiden summana. Merkittävä ostopäätökseen vaikuttava tekijä oli luopujan näkemys yrityksen ja toimialan kehittämismahdollisuuksista.</p> <p>Luopujan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuivat erityisesti osaamisen siirrossa ja prosessin läpi kulkevassa tukemisessa. Epäonnistuuksaan ne vaikuttavat negatiivisesti prosessin käynnistymiseen tai etenemiseen. Muita ongelmakohtia tutkimuksen mukaan olivat vieraan pääoman saaminen ja näkemuserot kauppahinnassa tai -tavassa. Nämä ns. pullonkaulat ovat tulleet esille myös useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Huomion arvoista tuloksissa jatkajan löytymisen kannalta on luopujan oman aktiivisuuden merkitys.</p> <p>Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaation lisäksi myös muiden, yritysten omistajanvaihdosten parissa työskentelevien asiantuntijatahojen toimintatapojen kehittämiseen. Tutkimus tuottaa myös alue- ja elinkeinopolitiikan kehittämiseen liittyvää tietoa yritysten omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta. Erityisesti tutkimus lisäsi tekijän omaa ymmärrystä ja ammattitaitoa yrityksen omistajanvaihdosprosessin yhdestä ongelmakohtasta eli luopujan ja jatkajan kohtaamisesta ja kohtaamattomuudesta.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
yrityksen omistajanvaihdos, yrityskauppa, yrittäjäyys		

Author	Degree	Time
Katja Remes	Master of Business Administration	December 2018
<b>Thesis title</b>		
The transfer of company ownership as an alternative		88 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Itä-Savon Uusyrityskeskus ry		
<b>Supervisor</b>		
Anne-Mari Rossi		
<b>Abstract</b>		
<p>Companies have a great importance for the State of Finland and for the citizens' wellbeing. Companies employ and take care of production as well as foreign trade. Also most of the inventions and product development is done in enterprises. It has been said that transfers of ownership have a more profound importance for national economy than establishing new companies. It is not at all indifferent how the transfers of business ownership are realized.</p>		
<p>This thesis studied the early stages of the process of micro-enterprise's ownership transfer from the point of view of the successor. The research focused on when, why and of what kind of operating company successors are interested in, in what issues / matters buyers first paid attention to and which factors convinced them to choose to continue the chosen company.</p>		
<p>The qualitative research method was used and research material gathered by themed interviews. For the most part, purchasing a company came suddenly as a viable alternative via different coincidences - as a sum of pull and push factors. A major factor influencing the purchase decision was the seller's vision of development possibilities of the business and the industry.</p>		
<p>The seller's personal traits were emphasized especially when transferring know-how and supporting the buyer throughout the process. When being unsuccessful, those influence negatively to the start and continuation of the process. According to the research, other problems encountered were obtaining foreign capital and differences of opinion concerning acquisition price and method. These bottlenecks have appeared also in several previous studies. Notable in the results of this research was the role of the seller's own activity in finding the buyer.</p>		
<p>The results of this research can be utilized by the commissioner and other experts dealing with company transfers in order to develop service procedures. The research also provides information on the development of regional and industrial policy from the point of view of promoting the transfer of businesses. In particular, the research increased the researcher's own understanding and professional skills in one of the problem areas of the company's ownership change process, namely the capability to match the seller and the purchaser.</p>		
<b>Keywords</b>		
transfer of business ownership, acquisition, entrepreneurship		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	8
2.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelmat.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	11
2.2.1	Laadullinen tutkimus .....	11
2.2.2	Aineiston hankinta ja analyysi.....	13
2.3	Aikaisemmat tutkimukset .....	16
2.4	Työssä käytetyt ilmiöön ja viitekehykseen liittyvät käsitteet .....	19
2.5	Opinnäytetyöprosessi .....	22
3	YRITTÄJYYS.....	24
3.1	Yrittäjyyden ja yrittäjän määritelmät .....	24
3.2	Yrittäjyys Suomessa .....	25
3.3	Yrittäjyyden lyhyt historia .....	27
3.4	Yrittäjyys tulevaisuudessa .....	28
4	YRITTÄJYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	31
4.1	Yrittäjyyden aloittamiseen vaikuttavat tekijät .....	31
4.2	Yrittäjän persoonaan liittyvät ominaisuudet ja yrittäjätypit.....	35
4.3	Menestystä edistävät tekijät.....	37
4.4	Uuden yrityksen perustaminen vai toimivan yrityksen jatkaminen .....	39
5	YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOKSET .....	41
5.1	Omistajanvaihdosten tilanne Suomessa.....	41
5.2	Yrityksen omistajanvaihdosprosessi.....	44
5.3	Omistajanvaihdoksen toteuttamistapoja .....	46
5.4	Omistajanvaihdosten pullonkaulat .....	50
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS .....	52
6.1	Itä-Savon Uusyrityskeskus ry .....	52
6.2	Nykytila .....	56

7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	57
7.1	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	57
7.2	Tutkimuksen tulokset.....	59
7.2.1	Vastaajien taustatiedot.....	59
7.2.2	Yrittäjän ominaisuudet ja yrittäjäuran valintaan vaikuttaneet seikat .....	62
7.2.3	Tiedot yrityksestä ja vaihtoehtojen kartoittaminen .....	63
7.2.4	Kiinnostuksen herääminen ja päätöksen syntyminen .....	64
7.2.5	Omistajanvaihdosprosessin onnistuminen ja haasteet .....	67
7.2.6	Vinkkejä liiketoiminnan myyntiä suunnittelevalle.....	68
7.2.7	Omistajanvaihdoksen tehneiden jatkosuunnitelmat ja vinkit yrittäjyyttä suunnitteleville .....	70
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
8.1	Johtopäätökset .....	71
8.2	Kehittämisehdotukset .....	76
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	77
9	LOPUKSI .....	79
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelun runko

## 1 JOHDANTO

Yritysten omistajanvaihdoksista, niiden kasvavista määristä ja onnistumisten merkityksistä on puhuttu jo pitkään ja hartaasti monissa elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikan seminaareissa, koulutuksissa, työryhmissä ja erilaisissa juhlapuheissa. Eikä tietenkään suotta, onnistuneet omistajanvaihdokset ovat tärkeä asia monessakin suhteessa, niin meillä kuin muuallakin maailmassa. Yrityksen omistajanvaihdos tarkoittaa samalla usein uusien yrittäjien ”syntymistä”, vaikka osa omistajanvaihdoksista toteutuu jo toimivan yrityksen laajentumisen eli yritysoston kautta. Tulevaisuudessa yrittäjyyden merkitys yhteiskunnassa ja taloudessa edelleen kasvaa ja vahvistuu. Yrityksillä puolestaan on voimakas merkitys Suomen valtiolle ja sen kansalaisten hyvinvoinnille. Yritykset työllistävät, huolehtivat tuotannosta ja ulkomaankaupasta, yrityksissä tehdään suuri osa keksinnöistä ja tuotekehityksestä.

PK-yritysten merkitys valtion talouskasvulle on ollut tutkimuskohteena jo vuosikymmeniä ja Euroopan Yhteisöjen Komission mukaan PK-yritykset ovat Euroopan talouden kulmakiviä luoden kasvua ja työpaikkoja. Komissio on esittänyt huolensa yritysten siirtymävaiheen ongelmiin, sillä niiden vuoksi menetetään taloudellista pääomaa, osaamista, vakiintuneita yhteyksiä ja muita ai-neettomia hyödykkeitä sekä työpaikkoja. Omistajanvaihdosten epäonnistu-essa taloudellinen kasvu laantuu ja Komissio näkee sen erityisen tuhoisaksi jo ennestään taantuvilla alueilla ja maaseuduilla, jossa yksittäisen yrityksen me-netys voi aiheuttaa talouselämän rakenteiden horjumista. (Euroopan Komissio 2006.)

Euroopan komissio (2012,11) viittaa vuonna 2011 julkaistuun tutkimukseen ”Business Dynamics”, jonka mukaan PK-yritysten omistajanvaihdoksia arvioidaan vuosittain tapahtuvan Euroopassa noin 450 000, ja noin 150 000 omistajanvaihdosten kohderyhmään kuuluvaa yritystä ei vaihda omistajaa. Toteutumattomat ja epäonnistuneet omistajanvaihdokset aiheuttavat riskin kadottaa noin 600 000 työpaikkaa Euroopasta. Onnistuneet yrityssiirrot puolestaan hyödyttävät välittömästi Euroopan taloutta, koska toiminnassa pysyvissä yrityksissä säilyy keskimäärin viisi työpaikkaa, kun niitä Euroopan Yhteisön Komission (2006) mukaan uusissa yrityksissä on keskimäärin kaksi.

Aikaisemmat tutkimukset, joihin Varamäki ym. (2013, 9) viittaavat osoittavat, että omistajanvaihdoksilla on jopa suurempi merkitys kansantaloudessa kuin uusilla yrityksillä. Perusteena tähän mainitaan uusien yritysten toiminnan lopettamisen korkea prosenttiosuus viiden ensimmäisen toimintavuoden sisällä. Tilastokeskuksen (2016 ja 2017) mukaan vain noin puolet jatkaa toimintaansa viidennen toimintavuoden jälkeen. Tästäkin näkökulmasta toimintansa jo vakiinnuttaneiden ja edelleen elinkelpoisten yritysten jatkaminen on tärkeää.

Euroopan Yhteisön Komissio onkin jo vuodesta 1994 alkaen antanut suosituksia jäsenmailleen yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi, mutta niiden täytäntöönpano lähti useimmissa jäsenmaissa nihkeästi käyntiin. Suomessa on vuosituhannen vaihteesta lähtien tehty töitä yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi mm. uudistamalla lainsäädäntöä ja kehittämällä yrityskauppoihin liittyviä palveluja ja palveluprosesseja (Tall 2014, 1). Kansantaloudellisia menetyksiä voi syntyä siitä, ettei elinkelpoisille yrityksille löydy jatkajia (TEM 2011, Tallin ym. 2014, 1 mukaan).

Yrittäjyyden rooli korostuu entisestään tulevaisuudessa. Yrittäjyyteen kannustetaan entistä enemmän jo opiskelujen aikana, ja yrittäjyyden voi aloittaa myös ostamalla yrityksen tai sen liiketoiminnan. Valmiin yrityksen jatkamisessa on etuina mm. valmis asiakaskunta, osaava henkilöstö, verkostot ja tunnettuus asiakkaiden keskuudessa. Sipposen (2017, 1) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että omistajanvaihdos on matalampi riskinen vaihtoehto kuin uuden perustaminen. Samalla Sipponen (2017, 2) toteaa, että on olemassa aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan yrityskauppa on riskinen tapa kasvaa, koska omistajanvaihdos ei ole onnistunut.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan suomalaisten mikroyritysten omistajanvaihdosprosessia sen alkumetreiltä tai oikeastaan jo ennen lähtökuoppia. Milloin ja miksi toimivan yrityksen jatkaminen voi olla hyvä vaihtoehto. Millaisesta toimivasta yrityksestä jatkaja on todennäköisimmin kiinnostunut. Johdannon jälkeen käsitellään tämän opinnäytetyön toteuttamista tavoitteiden, rajausten ja tutkimusmenetelmien kautta. Viitekehyksessä syvennyttään yrittäjyyden merkitykseen yksilölle sekä valtiolle, yritysten omistajanvaihdosten prosesseihin ja nykytilaan. Lopuksi käydään läpi tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehittämissuhteet.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ensimmäisenä opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat rajauksineen sekä kerrotaan tässä työssä käytetyn tutkimusmenetelmän valinnasta. Lisäksi selvitetään aineistonkeruumenetelmiä ja kerätyn aineiston analysointitapoja ja työn eteneminen. Luku sisältää myös lyhyen tarkastelun aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvien käsitteiden avaamisen. Viimeisenä kohtana tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyöprosessin vaiheet.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin mitkä ovat jatkajaehdokkaan motiivit jatkaa toiminnassa olevaa liiketoimintaa sen sijaan, että hän perustaisi uuden yrityksen tai ei lähtisi lainkaan yrittäjäksi. Samalla selvitetään seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet ostokohteen valintaan, mihin asioihin ostajat olivat ensimmäisenä kiinnittäneet huomionsa ja mitkä puolestaan vakuuttivat heidät valitsemaan kyseisen yrityksen jatkamisen.

Tietoa hyödynnetään erityisesti toimeksiantajan, Itä-Savon Uusyrityskeskuksen toiminnassa ja viitekehysten aineistoa on käytetty jo uuden hankkeen suunnitteluvaiheessa syksyllä 2018. Tuloksia ja saatuja toimenpide-ehdotuksia viedään käytäntöön viimeistään keväällä 2019 mahdollisen uuden hankkeen käynnistymisen yhteydessä. Tutkimuksesta saatava tieto on arvokasta toimeksiantajalle, sillä ymmärrys jatkajan ostomotiiveista vaikuttaa mm. siihen, miten ja missä kanavissa jatkajaa hakevia yrityksiä kannattaa mainostaa ja mitkä argumentit puhuttelevat ja herättävät jatkajaehdokkaan kiinnostuksen.

Tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden, yritysten omistajanvaihdosten parissa työskentelevien asiantuntijatahojen osaamisen ja heidän välisen yhteistyön lisäämiseen. Tutkimuksella voidaan lisätä alue- ja elinkeinopolitiikan tukemiseen ja kehittämiseen liittyvän tiedon tuottamista. Erityisesti tutkimus lisää tekijän omaa ymmärrystä ja ammattitaitoa yrityksen omistajanvaihdosprosessin yhdestä ydinkohdasta eli luopujan ja jatkajan kohtaamisesta ja kohtaamattomuudesta. Tavoitteena on mikroyritysten omistajanvaihdosten onnistumisen



edellytysten ja haasteiden tunnistaminen ja tiedon hyödyntäminen päivittäisessä tekemisessä.

Tutkimuksen taustalla on myös huoli Savonlinnan talousalueen elinvoimaisuuden säilyttämisestä tulevaisuudessa, kun suuri määrä yrittäjiä on saavuttanut tai saavuttamassa eläkeiän. Tutkimuksella halutaan selvittää, mitkä asiat voivat edesauttaa omistajanvaihdosten toteutumista, ja siten edistää alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää myös kunnallisesta elinkeinopolitiikasta vastaavat tahot ja jatkossa mahdollisesti maakunnalliset kasvupalvelut.

Yritysten omistajanvaihdoksia on tutkittu selvästi vähemmän jatkajan/ostajan näkökulmasta kuin luopujan/myyjän näkökulmasta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää jatkajan/ostajan intressit, koska niiden kautta tuleva ymmärrys auttaa niin ostajaa, myyjää kuin mukana olevia asiantuntijatahoja. Nämä seikat ovat vaikuttaneet tämän tutkimuksen näkökulman valintaan.

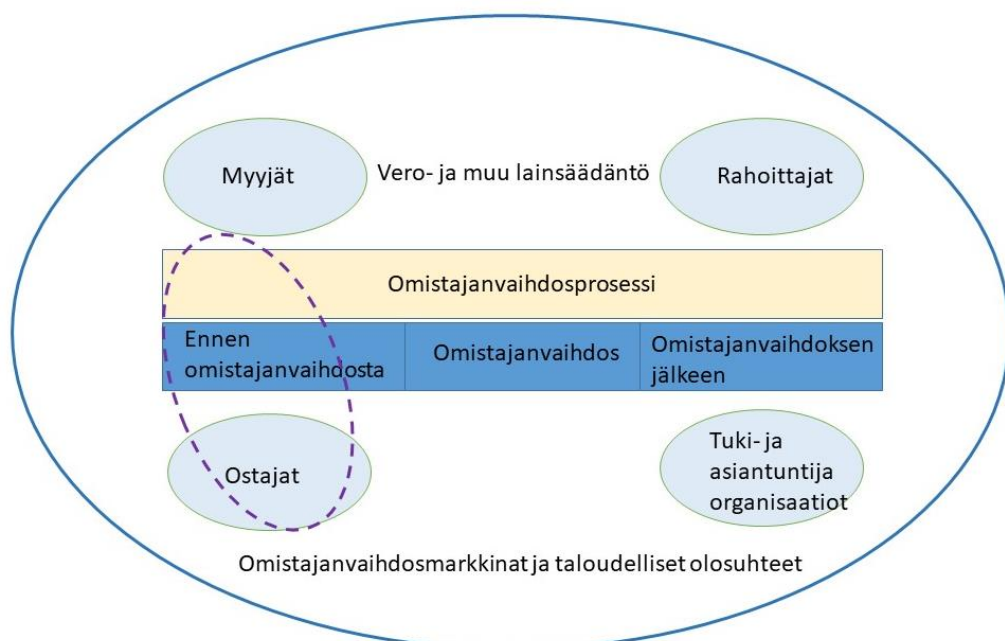
Yritysten omistajanvaihdosta ilmiönä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Esimerkiksi Van Teeffelen mukaan vaihtoehtoina ovat a) omistajanvaihdosprosessin näkökulma, sisältäen vaiheet ja prosessin ennen vaihdosta, itse vaihdosprosessin aikana sekä vaihdoksen jälkeen, sekä myyjän että ostajan näkökulmasta, b) omistajanvaihdospalvelujen näkökulma, c) omistajanvaihdosten edistämisen näkökulma, mukaan lukien tietoisuuden herättelyn ja omistajanvaihdostutkimuksen sekä d) omistajanvaihdosten toimintaympäristön näkökulma, sisältäen lainsäädännön, yrittäjyys- ja elinkeinopolitiikan, liiketoimintaympäristön, taloudellisen ilmapiirin ja trendit. (Varamäki ym. 2013, 10.)

Yritysten omistajanvaihdosta on kuvattu ekosysteemillä, jossa on nähtävillä prosessin päävaiheet ja yrityskaupan toteuttamisen liittyvät tekijät ja tahot. Omistajanvaihdosten ekosysteemin keskiössä ovat ostajat ja myyjät, mutta prosessin onnistumiseen tarvitaan myös rahoittajia, eri alojen asiantuntijoita ja suotuisaa toimintaympäristöä. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. (Tall ym. 2015, 6.)

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään mikroyrityksien omistajanvaihdoksia, jotka toteutuvat yrityskaupan ja yritysjärjestelyjen myötä. Sukupolvenvaihdokset (ks. käsitteen tarkempi määrittely luvussa 2.4) jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä maa- tai metsätilojen verokohdetta, eikä perintö- ja lahjaverotuskäytäntöjä, mitkä puolestaan vaikuttavat sukupolvenvaihdoksiin.

Tutkimuksessa käsitellään esisijaisesti yrityksen omistajanvaihdosprosessin vaiheita ennen ostopäätöksen tekemistä sekä omistajanvaihdoksen aikaisia ns. pehmeitä haasteita. Pehmeät haasteet kuvaavat henkilöiden välisiin suhteisiin ja rooleihin liittyviä asioita, yrityksestä luopumisen vaikeutta ja yrityksen jatkamiseen kohdistuvia paineita (Malinen & Stenholm 2005, 29). Kovia haasteita, kuten rahoitus, arvonmääritys ja verotus ei voida täysin siivuttaa, koska ne liittyvät kiinteästi omistajanvaihdoksen toteutumisen kokonaisuuteen.

Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat omistajanvaihdoksen yrityskaupan tai yritysjärjestelyn vuonna 2015 tai sen jälkeen toteuttaneet ja nykyisin Savonlinnan talousalueena toimivat mikroyritysten yrittäjäomistajat. Yrityksen ostajana voi olla yksilö, tiimi tai toinen yritys. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan esisijaisesti yksittäisen henkilön tai yksittäisistä henkilöistä muodostuvan tiimin tekemiin yritysostoihin.



Kuva 1. Tutkimuksen aseointi omistajanvaihdosekosysteemissä

Kuvassa 1 esitetään tämän opinnäytetyön tutkimuksen asemointi ja rajaus suhteessa koko omistajanvaihdosekosysteemiin. Kuten huomataan, ekosysteemi on laaja ja siinä on useita osa-alueita, joihin monia aikaisempia tutkimuksia on kohdennettu. Aikaisemmin tehdyt yrityskauppoja käsittelevät tutkimukset painottuvat erityisesti yrityksen arvonmääritykseen, yrityskaupan toteutustapojen vertailuun ja yritysjärjestelyjen verotuskäytänteisiin. Ne usein kohdentuvat myös suuriin ja kansainvälisiin yrityksiin, mikro- ja PK-yritysten osalta tutkimuksia on selvästi vähemmän. Aikaisempia tutkimuksia, joiden sisältö tukee tätä tutkimusta, on käsitelty luvussa 2.3.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin teemahaastattelujen perusteella:

- Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että henkilö ryhtyy yrittäjäksi?
- Milloin toimivan yrityksen jatkaminen on vaihtoehto uuden perustamiselle?
- Millainen yritys kiinnostaa jatkajaa?
- Mihin seikkoihin myyjän tulisi kiinnittää huomiota löytääkseen jatkajan?

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, koska haluttiin kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui haastattelut, koska haluttiin saada syvällisempi näkemys toimivan yrityksen jatkamisen valintaan vaikuttavista tekijöistä osana yritysten omistajanvaihdosekosysteemiä. Seuraavaksi tässä luvussa käsitellään tarkemmin kvalitatiivista tutkimusmetodia sekä haastatteluja aineiston hankintamenetelmänä ja aineiston analysoinnin näkökulmasta.

### **2.2.1 Laadullinen tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimus määritellään usein ymmärtäväksi tutkimukseksi, jossa ilmiötä joko ymmärretään tai selitetään käyttäen sanoja ja lauseita. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu lukuihin ja sitä kautta

yleistyksiin. Hirsjärvi ym. (2009, 161) kuvaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää todellisen elämän kuvaamiseksi. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan kohdetta tai ilmiötä mahdollisimman kattavasti ja kokonaisvaltaisesti todellisissa tilanteissa kerätyin tiedoin.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään useimmiten varsin pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkkaan. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on tällöin laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista näytettä eli tutkittavat eivät muodostu täysin sattumanvaraisesta joukosta. (Eskola & Suoranta 2014, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa, ettei tutkijalla ole lukittuja ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 2014, 19). Kananen (2017, 36) toteaa laadullisen tutkimuksen tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallisena instrumenttina olevan tutkijan itse, ja hänen kauttaan reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. Yleensä tutkija on kiinnostunut prosessista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Tämän tutkimuksen osalta voidaan yhtyä edellä mainittuun Kananen toteamukseen tutkijan omasta kiinnostuksesta aiheetta kohtaan, sillä aihealueen valinta oli lähtöisin ensisijaisesti opinnäytetyön tekijän omasta halusta syventää osaamistaan työtehtävissään.

Laadullisessa tutkimuksessa on kyse havaintoaineiston tarkastelusta empiirisen analyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote soveltuu Metsämuurosen (2003, 162–167) mukaan hyvin silloin, kun

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niiden yleisluonteisesta jakautumisesta
- ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai jossa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei ole mahdollista tutkia kokeiden avulla.

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jollekin ilmiölle keräämällä tietoja henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ilmiöstä tai omakohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Laadullisessa tutkimuksessa kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista on kaksisuuntainen: miten tutkija ymmärtää haastateltavaa (tiedonantajaa) ja miten puolestaan joku toinen henkilö ymmärtää tutkijan laatiman tutkimusraportin (Mts. 69).

### **2.2.2 Aineiston hankinta ja analyysi**

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston hankinta tehtiin teemahaastattelujen avulla syys- ja lokakuun 2018 aikana. Harkinnanvaraista näytejoukkoa lähestyttiin sähköpostitse sekä henkilökohtaisten tapaamisten kautta ja niiden kautta pyydettiin suostumusta haastatteluun. Yli puolet näin kontaktoiduista henkilöistä olivat halukkaita sopimaan tapaamisen haastattelun merkeissä. Heille lähetettiin teemahaastattelun kysymysrunko (liite 1) etukäteen.

### **Haastattelut tiedonkeruun menetelmänä**

Suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta, ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, kutsutaan haastatteluksi (eng. interview). Sanan interview taustalla on puolestaan ranskan kielen sana "entrevoir" eli nähdä epätäydellisesti, nähdä vilaukselta. Sanamytologia ilmentää näin osan haastattelun luonteesta, eli kyseessä on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija saa epätäydellisen kuvan haastateltavan elämysmaailmasta ja ajatuksista. Haastattelu on myös muuta, tutkimushaastattelu on osa tutkimusprosessia ja siten osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. Ennen kaikkea haastattelu on käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa, joihin vaikuttavat haastattelija ja haastateltavan aikaisemmat kokemukset. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 41.)

Haastattelu on käytetyimpiä tiedon keruu menetelmiä, koska se on joustava menetelmä ja sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan

suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu tilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja sen lisäksi haastattelu tilanteeseen vaikuttavat normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat (Eskola & Suoranta 2014, 86). Vuorovaikutustilanteessa haastattelija ei voi yksin päättää, jääkö hän passiiviseksi kuulijaksi (vaikka neutraali-suuteen voi pyrkiä), sillä haastattelijan passiivisuus voidaan kokea myöskin kiinnostuksen puutteena (Hyvärinen ym. 2017, 81).

Hirsjärvi ja Hurme (2014, 35) mainitsevat haastattelun etuina olevan mm. sen, että tutkittavan annetaan ilmaista itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, hän on tällöin merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelussa voidaan myös selventää ja syventää vastauksia lisäkysymyksin, toisin kuin esimerkiksi kyselylomakkeella tietoa kerätessä. Haastattelun joustavuutta puoltaa myös se seikka, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija näkee sopivimmaksi eikä haastattelua mielletä tietokilpailuksi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73).

Eskola ym. (2018, 28–30) määrittävät haastattelun keskusteluksi, jossa tutkija pyrkii samaan selvälle haastateltavilta tutkimuksensa aihepiiriin kuuluvia asioita. Haastatteluihin täytyy varautua etukäteen; haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, mieluiten kouluttautumalla hankittua. Haastattelut ovat myös aikaa vieviä, haastatteluajankohdan sopimisesta litterointiin. Virheitä voi tapahtua niin haastattelijan kuin haastateltavan puolelta, samoin vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia kohtia, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35.)

### **Teemahaastattelut**

Teemahaastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä ja se soveltui parhaiten käytettäväksi myös tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelut edellyttävät Kanasen (2017, 89) mukaan sitä, että tutkijalla ja tutkittavalla on yhteinen kieli, jolla keskustelu voidaan tehdä. Tässä tutkimuksessa yhteinen kieli oli helposti löydettävissä. On kuitenkin huomioitava, että lauseilla ja sa-

noilla voi olla moninaisia tulkintoja eikä nonverbaalisen viestinnän merkitystään voida täysin sivuuttaa, mutta niiden tulkitseminen äänitallenteista litte-roinnin yhteydessä on erittäin hankalaa.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määritetty ns. tukilistan avulla, mutta niitä ei ole tarkkaan muotoiltu tai järjestetty kuten strukturoidussa haastattelussa (Eskola & Suoranta 2014, 87). Keskustelut etenevät haastateltavan ehdoilla ja tutkija tekee tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä tarpeen mukaan. Keskusteluttamalla sekä saatujen vastausten perusteella pyritään kasvattamaan ymmärrystä ja rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Teemahaastattelu ei ole yhtä tarkka kuin muut puolistrukturoidut haastattelut muotoseikkojen osalta, mutta se ole myöskään yhtä väljä kuin syvähaastattelu.

Kanasen (2017, 96) mukaan tutkijalla pitää olla jonkinlainen ennakkonäkemyks ilmiöstä, jotta hän pystyy laatimaan keskustelun teemat. Haastattelijan on varmistettava, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat käsitellyksi ja että teemat vastaavat tutkimuksen viitekehystä. Tässä tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun runko on liitteenä 1. Opinnäytetyöntekijän ennakkonäkemyksistä ilmiöstä voidaan pitää riittävänä kysymysrungon laatimiseen, koska hän on työskennellyt noin kolmen vuoden ajan yritysten omistajanvaihdoksia edistävissä hankkeissa sekä omakohtaisesti suunnitellut yritysosto oman liiketoiminnan kasvattamiseksi aikaisemmassa vaiheessa työuraa.

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin yrityksen omistajanvaihdoksen yrityskaupalla (liiketoiminta- tai osakekaupalla) toteuttaneilta yrittäjiltä. Kyseisissä tapauksissa omistajanvaihdos on toteutettu v. 2015–2018 aikana Savonlinnan talousalueella. Haastattelujen etuna tutkimuksessa on joustavuus, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, muuttaa kysymysten järjestystä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa ko. aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–22).

## **Analysoinnin menetelmät**

Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Hän mukaansa havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metologisesti näkökulmasta: tarkastellaan sitä, mikä on olennaista viitekehyksen kannalta. Lisäksi havaintojen määrää karsitaan yhdistelemällä niitä. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tulosten tulkintaa - ”ymmärtävää selittämistä”, muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen viitaten. (Alasuutari 2011, 39–45.)

Kanasen mukaan laadullisessa tutkimuksessa ratkaisun löytämiseen tarvitaan intuitiota, tutkijan pitäisi pystyä ”näkemään” aineistosta mitä se viestii. ”Näkemisen” taito on tutkimuksen haastavin vaihe, mutta siihen vaikuttavat myös sitä edeltävät vaiheet eli koodaus ja luokittelu, koska ne tehdään jollakin perusteella, on siis valittu näkökulma eli filteri. Aineistosta haetaan mm. tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, samanlaisuutta tai erilaisuutta tai selitystä ilmiölle. (Kananen 2017, 148–149.)

Sisältöanalyysissä pyritään järjestämään kerätty aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, unohtamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen analysoinnin päämääränä on hajanaisesta aineistosta kerätyn informaation tuoma lisäarvo. Aineistolähtöinen laadullinen sisältöanalyysiprosessi sisältää Miles ja Hubermanin (1994) mukaan kolme eri vaihetta; aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Kananen 2009, 108.)

### **2.3 Aikaisemmat tutkimukset**

PK-yritysten omistajanvaihdoksia on tutkittu erityisesti Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Myös laaja omistajanvaihdosbarometri on toteutettu SeAmk:n ja Suomen Yrittäjien yhteistyössä vuosina 1999, 2001, 2003, 2006, 2010 alueellisenä ja vuosina 2012 ja 2015 valtakunnallisena. Opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa (6.11.2018) julkaistiin uusin barometri Omistajanvaihdosseminaari 2018 -tapahtuman yhteydessä.



Tall Juha, Varamäki Elina, Kettunen Salla ja Katajavirta Marja (2015, 7) toteavat, että kansallista tutkimusaineistoa yrityksen ostamisen ja perustamisen vertailusta on vähäisesti. He itse ovat perehtyneet asiaan tutkimuksessaan Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleella. Tutkimuksessa perehdytään perustajien ja ostajien välisiin eroihin niin taustatietojen kuin tulevaisuuden tavoitteiden osalta. Samalla verrataan kuinka eri lähtökohdista aloittaneet yritykset ovat kehittyneet viiden vuoden aikana.

Edellä mainitusta tutkimuksesta nousee esille se seikka, että perustajat ovat ostajia useammin ryhtyneet yrittäjäksi omalla asuinpaikkakunnalla. Ostajat puolestaan ovat herkempiä toiminnan jatkamiseen viereisellä paikkakunnalla tai oman maakunnan ulkopuolella. Lähes kolmannes ostajista löytää ostokohteen muualta kuin asuinpaikkakunnaltaan. Alueelliset omistajanvaihdoksen edistämistoimet voidaan siten nähdä perustelluiksi.

Tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksissa mainitaan vastaavan tutkimuksen toteuttaminen alueellisena ja laadullisena tutkimuksena, jolloin avautuisi mahdollisuus vertailla eri paikkakuntien tilanteita. Pienten yritysten perustamista ja ostamista pidetään hyvin paikallisena ilmiönä, johon vaikuttavat paikallisten toimijoiden (kunta, elinkeinoyhtiöt, paikalliset yrittäjäjärjestöt ym.) panostus merkittäväällä tavalla.

Varamäki Elina, Heikkilä Tarja, Tall Juha, Viljamaa Anmari ja Länsiluoto Aapo (2013) ovat tutkineet omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä. Raportin Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta mukaan PK-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat neljässä viidestä kohteesta hyvin tai erittäin hyvin. Tutkimuksessa nousi esille omistajanvaihdosten paikallisuus, yli 60 % ostajista ja myyjistä tunsivat toisensa etuudesta ja sijaitsivat maantieteellisesti lähekkäin. Suurimpina ongelmia koettiin arvonmääritys, myyjän korkea hintapyyntö ja rahoitus. Tässä tutkimuksessa mukana olivat sekä uusia, yrityskaupan kautta yrittäjäksi ryhtyneitä, että jo yrittäjänä toimineita, jotka halusivat kasvattaa nykyisten yritystensä liiketoimintaa.

Juha Tall on koostanut yritysostojen motiiveja aikaisemmista, lähinnä ulkomaalaisista tutkimuksista vuodesta 1959 alkaen, omassa tutkimuksessaan Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Tutkimuksessa paneudutaan ostajayrityksen uudistumiseen toteutuneen yrityskaupan kautta. Johtopäätöksissä Tall (2014, 186) toteaa, että yrityskaupat joudutaan tekemään aina alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja yrityskauppa voidaan nähdä yhtenä keinona hallita muutosta. Tutkimuksen kohteena ovat olleet yritysoston suorittaneet PK-yritykset, mikä on erona tähän tutkimukseen, jossa jatkaja on esisijaisesti jatkamassa/ostamassa/perustamassa ensimmäistä yritystään.

Heidi Nieminen (2016) on tehnyt pro gradu -tutkielman aiheesta Ostajan intressit yrityskaupassa. Nieminen on teemahaastatteluissa haastatellut yritysostojen ammattilaisia. Niemisen tutkimus osoittaa sen, että ostajien ostohalukkuutta lisää se, että myyjän on valmistautunut yrityskauppaan niin henkilökohtaisella tasolla kuin yrityksen myyntikuntoon saattamisella. Ostohalukkuutta kasvattavat sujuva yhteistyö ja (mm. organisaatorakenteen) selkeys, ennustettavuus ja jatkuvuus (mm. liikevaihto, asiakasmäärät). Ostohalukkuutta puolestaan laskivat epäluottamus, epäselvyys ja -varmuus. Nieminen (2016, 7) mainitsee, että ostajan intressin ymmärtäminen on kriittistä, koska ostaja on lopulta se taho, joka ostopäätöksen tekee.

Tomi Vähäkangas (2012) on puolestaan opinnäytetyössään PK-yritysten onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset käsitellyt asiaa luopujan näkökulmasta. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, jota oli täydennetty haastatteluilla, kohderyhmänä olivat Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset. Tutkimustulosten perusteella yrityksen omistajanvaihdosten keskeisimmät ongelmat ovat sopivan jatkajan löytyminen, yrityksen arvonmääritys ja osaamisen siirto luopujalta jatkajalle. Vähäkankaan tutkimuksen tulokset ovat hyvin verrattavissa aikaisempiin mm. SeAMK:in tekemiin tutkimuksiin.

Mia Simmelvuon (2018) pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan yritysostojen motiiveja ja suunnitteluvaihetta talousjohdon näkökulmasta. Lähtökohtana tutkimukselle on ollut tieto siitä, että kaikki yrityskaupat eivät toteudu tai täytä niille asetettuja tavoitteita ja päätutkimuskysymyksenä: Mitkä tekijät ohjaava yritystä kohti yritysostoja? Keskeisimmäksi motiiviksi yritysoston toteuttamiselle haastateltavien joukosta (kuten myös muiden aikaisempien tutkimusten

perusteella) nousi kasvu ja liiketoiminnan laajentaminen. Lisäksi haluttiin ostaa osaamista ja innovaatioita, synergiaedut (mm. toimintojen yhdistäminen, osaaminen, asiakkuudet) tulivat esille sekä haastatteluissa että tutkimuskirjallisuudessa. Simmelvuon tutkimus keskittyy kuitenkin yrityskauppoihin, joissa ostajana on toinen yritys. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan erityisesti ostajan/jatkajan prosessin vaiheisiin ostoaikeen heräämisestä kaupan toteutumiseen, kun kyseessä on uusi yrittäjä tai uusi yrittäjä ko. toimialalla.

## 2.4 Työssä käytetyt ilmiöön ja viitekehukseen liittyvät käsitteet

Tässä luvussa avataan yrityksen omistajanvaihdoksiin ja niiden prosesseihin liittyviä keskeisiä käsitteitä, koska niiden ymmärtäminen ja toisistaan erottaminen on tutkimuksen tekemisen, lukemisen ja tulosten analysoinnin kannalta oleellista. Työssä on pyritty kauttaaltaan käyttämään loogisesti mainittujen perustelujen mukaisia käsitteitä. Käsitteet ovat aakkosjärjestyksessä.

**Ammatinharjoittaja:** Henkilö, joka työskentelee toiminimellä ilman palkattua työvoimaa ja kiinteää toimipistettä, omaa osaamistaan myyden (Pärnänen & Sutela 2014, 7).

**Jatkaja = ostaja:** Tässä työssä käytetään sanaa jatkaja, kun tarkoitetaan yrityksen uutta omistajaa tai yrittäjää eli liiketoiminnan jatkajaa riippumatta siitä, onko hän jatkanut ostamalla yhtiön osakkeet vai liiketoiminnan.

**Keskisuuri yritys:** 50–249 henkilöä työllistävä yritys, vuotuinen liikevaihto max. 50 milj. euroa tai tilikauden taseen loppusumma max. 43 milj. euroa (Euroopan komissio 2015, 11).

**Liiketoimintakauppa:** Eli substanssikauppa toteutuu yleensä siten, että ostaja perustaa uuden yrityksen, joka ostaa myyjäyrityksen liiketoiminnan, eli sopimuksen mukaan esimerkiksi koneet ja laitteet, tilat, henkilökunnan ja nimen. Myyjäyrityksen taloudelliset ja juridiset vastuut eivät siirry ostavalle yritykselle. (Finnvera 2018).

**Luopuja = myyjä:** Tässä työssä käytetään sanaa luopuja, kun tarkoitetaan yrityksen nykyistä, myyntiä suunnittelevaa yrittäjää tai omistajanvaihdoksen

tekemisen jälkeen entistä omistajaa tai yrittäjä riippumatta siitä, onko kyseessä yhtiön osakkeiden vai liiketoiminnan myyminen.

**Mikroyritys:** 1–9 henkilöä työllistävä yritys, vuotuinen liikevaihto max. 2 milj. euroa tai tilikauden taseen loppusumma max. 2 milj. euroa (Euroopan komissio 2015, 11).

**Pienyritys:** 10–49 henkilöä työllistävä yritys, vuotuinen liikevaihto max. 10 milj. euroa tai tilikauden taseen loppusumma max. 10 milj. euroa (Euroopan komissio 2015, 11).

**Pk-yritys/PK-yritys:** Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto max. 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi niiden tulee olla riippumattomia eli yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2018).

**Sukupolvenvaihdos:** Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan Immosen ja Lindgrenin (2017, 15) mukaan yrityksen omaisuuden muutoksia, mitkä toteutuvat omistajan elinaikana tai hänen kuoltuaan, toimintaa jatkavalle henkilölle, joka usein on luovuttajan lapsi tai muu lähisukulainen. Jos jatkajaa ei löydy perheestä tai lähisuvusta, vaihtoehtona voi olla yrityksen luovuttaminen henkilöstölle. Immonen ja Lindgren määrittävät sukupolvenvaihdokseksi kaikki ne omistuksen siirrot, jotka tapahtuvat vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle ilman mitään sukulais- tai edes henkilöstösuhdetta. Tätä voidaan kutsua ns. laajaksi käsitteeksi (Viksten 2008, 9).

Suomen Yrittäjät (2016) puolestaan määrittää sukupolvenvaihdoksen tarkoitavan sitä, että yrityksen omistus vaihtuu perhepiirissä tai lähisukulaisen kesken. Tätä ns. suppeampaa määrittelyä käytetään myös tässä opinnäytetyössä ja työstä on rajattu pois omistajanvaihdokset, jotka toteutuvat sukupolvenvaihdoksina perhepiirissä/lähisukulaisten kesken.

**Yhtiökauppa:** Eli osakekauppa toteutuu, kun ostaja hankkii itselleen kohdeyrityksen osakkeet tai osake-enemmistön. Ostettava yritys jatkaa toimintaansa yleensä entisellä nimellä sekä y-tunnuksella. Ostettavan yrityksen aiemmat taloudelliset ja juridiset vastuut pysyvät voimassa omistajan vaihdoksesta riippumatta. Osakkeet voidaan ostaa henkilökohtaisesti tai apuyhtiön avulla. (Finvera 2018).

**Yksinyrittäjä:** Henkilö, joka työskentelee ilman ulkopuolisia työntekijöitä, mutta joilla voi olla osakekumppaneita (Pärnänen & Sutela 2014,7).

**Yrityksen omistajanvaihdos:** Omistajanvaihdoksia ovat yrityskaupat, sukupolvenvaihdokset ja yrityksen muut omistusjärjestelyt (Stenholm 2005, 23).

**Yritysjärjestely:** Termi on lähtöisin vero-oikeudesta ja siinä yhteydessä käsitetään yrityksen sisäisin järjestelyin tapahtuvia muutoksia. Tämä ns. suppeampi määritelmä tarkoittaa, että yrityksen aiempi johto tai työntekijät ryhtyvät yrityksen omistajiksi tai omistajat vaihtavat omistussuhteita (Suomen Yrittäjät 2016, 5). Käsitettä laajentaa tuloverolain (30.12.1995/1535 TVL) pykälä 24, jonka mukaan yritysjärjestelyjä ovat myös toimintamuodon muutokset.

Tässä opinnäytetyössä käytetään tätä jälkimmäistä laajempaa määritelmää. Yritysjärjestely käsitteenä kattaa siten tässä yhteydessä yrityksen kaikki uudelleenjärjestelyt: osakkeiden tai osakekaupan luovutus (osakekauppa), osakevaihto, liikevarallisuuden ja liiketoiminnan siirto suoralla kaupalla, apporttiperustaminen ja apporttiosakeanti, muun pääoman korottaminen tai normaali osakeanti, yritysmuodon muutos, yhtiön purkaminen, sulautuminen ja jakautuminen (Nieminen 2016, 13).

**Yrityskauppa:** Yrityksen myynti ulkopuoliselle. Kilpailulain 4:21§ (12.8.2011/948) määrittää yrityskaupaksi kirjanpitolain mukaisen määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimista, elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimista, sulautumista tai sellaisen yhteisyrityksen perustamista, joka huolehtii pysyvästi kaikista itsenäisellä yritykselle kuuluvista tehtävistä. Ossan (2018, 13) mukaan sukupolvenvaihdos on

yksi yrityskaupan erityismuoto, johon sisältyy huojennussäännöksiä sekä tuloverolaisissa että perintö- ja lahjaverolaisissa. Tässä opinnäytetyössä yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen myyntiä perheen lähipiiriin ulkopuoliselle.

**Yritysosto:** Kyseessä on ostajakohtainen näkökulma yrityskauppaan ja useissa määritelmässä ostajana pidetään toista yhtiötä. Yrityksen liikeomaisuuden tai sen osuudet tai osakkeet eli omistuksen ostaa toinen yritys. Samalla ostavan yrityksen osakkeenomistajista tulee uuden kokonaisuuden omistajia. (Kivimäki & Koponen 2011,3.)

**Yrittäjä:** Tässä yhteydessä käytetään yrittäjä -käsitettä koskemaan yrityksen omistavaa luonnollista henkilöä, joka aktiivisesti osallistuu yrityksen operatiiviseen toimintaan (Sipponen 2017, 17).

## 2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön ydin, tutkittavana ilmiönä yritysten omistajanvaihdokset, oli selvillä jo siinä vaiheessa kun opinnäytetyöntekijä osallistui keväällä 2016 YAMK:n pääsykokeeseen. Hän oli vuotta aikaisemmin eli kevättalvella 2015 aloittanut työt yritysneuvojana omistajanvaihdoksia edistävässä Kontrahti -hankkeessa. Hankkeen tehtävänä oli selvittää ja kontaktoida ne Savonlinnan talousalueen yritykset, jotka tulevat lähivuosina yritystoiminnasta luopumisen eteen ja poimia näistä elinkelpoiset yritykset tai liiketoiminnat jatkajahakuun. Hankkeen toteuttajaorganisaatio oli Savonlinnan Yrityspalvelut Oy.

Opinnäytetyöntekijä oli jo tuolloin havainnut, että aihealue on moninainen, ja tutkittavaa siinä useista aikaisemmista tutkimuksista huolimatta riittäisi. Kontrahti -hanke päättyi helmikuussa 2017 ja työ jatkui suoraan Exit Business – Yritykset myyntikuntoon -hankkeessa, saman tyyppisessä yritysten neuvontatyössä. Opiskelujen edetessä ja samalla omassa työssään aiheesta lisää oppineena opinnäytetyöntekijä päätyi alkuvuodesta 2018 valitsemaan näkökulmaksi ilmiöön jatkajan eli ostajan näkökulman. Perusteluna valinnalle oli, että syvempää tietämystä jatkajista ja heidän kokemuksistaan yrityksen omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa haluttiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla kasvattaa.



Kuva 2. Tämän opinnäytetyöprosessin vaiheet

Aiheen tarkennuttua kevään 2018 aikana, aloitettiin teoriaan tutustumisen viitekehyksen aihepiireihin ja samalla suunnitelman kirjoittaminen. Toukokuussa 2018 opinnäytetyö esiteltiin suunnitteluseminaarissa, minkä jälkeen viitekehyksen tutustuminen ja kirjoittaminen etenivät kesällä hitaasti vauhdittuen syksyn alkaessa. Haastattelujen kysymysrunko oli valmis syyskuun puolella välissä, ja sen jälkeen haastattelut suoritettiin kolmen viikon sisällä, syyskuun lopun ja lokakuun puolen välin sijoittuvalla ajanjaksolla. Litterointi eli aineiston yhteismitallistaminen tekstimuotoon suoritettiin aina mahdollisimman pian tehtyjen haastattelujen jälkeen.

Litteroinnista siirryttiin välittömästi aineiston koodaamiseen ja aineiston luokitelemiseen ja analysointiin. Analyysin tekeminen kesti noin kaksi viikkoa, minkä jälkeen tulokset ja johtopäätökset aukikirjoitettiin sekä tehtiin viimeistelyjä työhön. Valmis opinnäytetyö esiteltiin seminaarissa joulukuussa 2018. Opinnäytetyön aikataulu on esitetty edellä myös kuvana (kuva 2).

### 3 YRITTÄJYYS

Yrittäjyys on toisille ominaisempi tapa toimia kuin toisille. Tulevaisuudessa yhä useampi suomalaisista pääsee yrittäjyyden monimuotoiseen maailmaan mukaan. Työelämä on muuttunut ja muuttuu yhä edelleen siihen suuntaan, että yrittäjyys voi olla tietyssä vaiheessa työuraa ainoa keino työllistyä tai positiivisemmin ajateltuna mahdollisuus työllistää itse itsensä ja siten vaikuttaa omaan, lähipiiriin ja mahdollisesti myös seudulliseen hyvinvointiin ja kehitykseen. Huomioiden kuitenkin sen seikan, että vaikka Suomi tarvitsee lisää työtä yrittäjyyden kautta, se ei voi ratkaista jokaisen työtä tarvitsevan ongelmaa, kuten Suomen Uusyrityskeskusten toimitusjohtaja Jari Jokilampi (2016) blogissaan toteaa.

#### 3.1 Yrittäjyyden ja yrittäjän määritelmät

Yrittäjyys on ajatuksellisesti ja toiminnallisesti moniulotteinen ilmiö ja se voidaan määritellä usein eri tavoin. Yrittäjyys, itsensätyöllistäminen, yrittäminen ja yrittäjä ovat termeinä ongelmallisia, sillä ne voivat merkitä eri asioita eri ihmisille ja eri yhteyksissä (Kallio 2002, 35). Yrittäjyyteen liittyy eri ulottuvuuksia (ulkoinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys ja omaehtoinen yrittäjyys), jotka ovat toisiaan täydentäviä ja yhteen sovitettavissa. Yrittäjyyden voidaan nähdä nykyisin olevan vallitseva identiteetti tai yleinen vaatimus, jota edellytetään ja toteutetaan jokaisella inhimillisen toiminnan alueella, eikä enää pelkästään yritystoiminnan piirissä (Stenlund 2017, 17).

Yrittäjyyden voidaan nähdä tarkoittavan yritteliäisyyttä, mikä puolestaan määritetään Nykysuomen sanakirjassa toimeliaisuudeksi, puuhakkuudeksi ja aloittekykyisyydeksi. Yrittäjyys-sanan yleisempi käyttö suomen kielessä alkoi Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen mukaan vasta 1980-luvun puolivälissä, alkuun talousalan sanomalehdissä, sitä ennen se oli esiintynyt lukion historian oppikirjassa vuonna 1983. Liikkeenjohdon konsultti Leo Suurla käytti yrittäjyys-sanaa talousalan oppikirjassaan vuonna 1967. Yrittäjyys -sanaa käytettiin erottamaan pitkäjänteinen yrittäminen yrittelijäisyydestä, joka oli lyhytjänteistä. (Turunen 2011, 20).

Kallion (2002, 33) mukaan yrittäjä on henkilö, joka on käynnistänyt, ostanut tai perinyt toimivan yrityksen, omistaa sen yksin tai on yrityksen pääomistaja,



työskentelee yrityksessä kokopäiväisesti ja saa pääasiallisen toimeentulonsa yrityksensä toiminnasta. Yrittäjän määritelmä vaihtelee tutkijan, maan tai ympäristön, aikakauden ja kontekstin mukaan. Jopa yrittäjän virallinen määritelmä Suomessa vaihtelee viranomaisittain.

Tilastokeskuksen (2018) ensimmäisen määritelmän mukaan yrittäjä on henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinyrittäjä (esim. ammatinharjoittaja tai freelancer). Yrittäjäksi luetaan myös osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai yhdessä perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä.

Tilastokeskuksen (2018) toisen määritelmän mukaan yrittäjiksi luokitellaan ne 18-74 -vuotiaat henkilöt, joilla on vuoden viimeisellä viikolla voimassa oleva yrittäjäeläkevakuutus, ja jotka eivät ole työttömiä vuoden viimeisenä työpäivänä, eivätkä varusmiehiä tai siviilipalvelusmiehiä vuoden viimeisellä viikolla. Mikäli henkilöllä on yrittäjäeläkevakuutuksen lisäksi samanaikaisesti voimassa oleva työsuhde, edellytetään, että yrittäjätulot ovat suuremmat kuin palkkatulot. Yrittäjiksi määritellään lisäksi henkilöt, joilla yrittäjätulot ylittävät vuosittain määritellyn tulorajan, elleivät he ole eläkkeellä tutkimusviikolla.

Itsensätyöllistämisenä puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jossa työ tehdään yksin, itsenäisesti ja yrittäjämäisesti. Itsensätyöllistäminen voi olla päätoimista toimimista yksinyrittäjänä, ammatinharjoittajana, freelancerina tai apurahan-saajana tai sivutoimista, jolloin henkilö on päätoimisesti palkansaaja, opiskelijat, työtön tai eläkeläinen mutta työskentelee sivutoimisesti, joko yrittäjänä, ammatinharjoittajana, laskutusosuuskuntien kautta tai apurahalla. Itsensätyöllistäjien määrä on kasvanut tasaisesti viimeisimmät viistoista vuotta. (Koramo ym. 2017, 12–13, 82.)

### **3.2 Yrittäjyys Suomessa**

Tilastokeskuksen (2017) yritysrekisterin mukaan vuonna 2016 Suomessa toimi 357 000 yritystä ja pois lukien toimialoista maa-, metsä- ja kalatalous yrityksiä oli 283 563. Jälkimmäisestä joukosta mikroyrityksiä (eli 1–9 henkilöä työllistäviä) oli 93,3 %, pienyrityksiä (10– 49 henkilöä työllistäviä) 5,5 % ja keskiuuria yrityksiä (50–249 henkilöä työllistäviä) 1,0 % (Suomen Yrittäjät 2017).

Tilastokeskuksen (2017) mukaan PK-yritykset työllistävät 57 % kaikkien toimipaikkojen henkilöstöstä eli ovat siten merkittäviä työllistäjiä useimmissa Suomen maakunnissa. Etelä-Savossa PK-yritysten työllistävyys on vielä keskiarvoa suuremmissa roolissa, sillä jopa 69 % eteläsavolaisista työllistyy pk-sektorille.

Suomen Yrittäjien (2017) mukaan 65 % yritysten henkilöstöstä on mikro- ja Pk-yritysten palkkalistoilla. Huomattavaa on myös se, että vuosina 2001–2016 suurin osa (yli 119 000) uusista työpaikoista ovat syntyneet pieniin ja keski suurin yrityksiin ja kaikkien yritysten liikevaihdosta 59 % ja 40 % bkt:stä tulee PK-yrityksistä. Samaan aikaan työpaikat ovat vähentyneet suurissa yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä, syynä tähän nähdään osittain toimintojen yhtiöittäminen sekä ulkoistaminen. (Suomen Yrittäjät 2017).

Useat pienet yritykset toimivat suurten yritysten alihankkijoina, yritysten muodostamissa ekosysteemeissä ja muissa verkostoissa. Eri kokoisten yritysten keskinäinen riippuvuus on merkittävää ja voidaankin ajatella, että osa suuryritysten liikevaihdosta tehdään pienissä yrityksissä. Työntajayritysten määrä on Suomessa laskenut kolmessa vuodessa (ajalla 2013–2016) lähes 6 000:lla. (Järventaus & Kekäläinen 2018, 21–23.)

Suomessa yrittäjien koulutustaso on ollut perinteisesti alempi kuin palkansaajilla, mutta korkeakoulutettujen osuus on kasvamassa, heitä on noin kolmannes uusista yrittäjistä, tyypillisimmän koulutuspohjan ollessa opistotasoinen tai ammatillinen koulutus (Peltola 2015, 11). Yrittäjistä noin kolmannes on naisia. Yrittäjien keski-ikä oli vuonna 2008 EVA:n (2011) mukaa 47 vuotta. Eniten yrityksiä perustetaan palveluiden, vähittäiskaupan, terveystalveluiden ja ravitsemustoiminnan aloille (Jokilampi 2017).

Suomessa yleisimmät yritysmuodot määrällisesti ovat osakeyhtiö ja yksityinen elinkeinonharjoittaja. Kaupparekisterissä 2.1.2018 oli 270 553 osakeyhtiötä, 204 031 yksityistä elinkeinonharjoittajaa (puhekielessä käytetään usein sanaa toiminimi), 28 279 kommandiittiyhtiötä, 10 054 avointa yhtiötä ja 4 229 osuuskuntaa (PRH 2018). Huom. Kaupparekisterin tilastossa ovat mukana myös ns. pöytälaatikkoyritykset kun taas edellä mainituissa Tilastokeskuksen luvuissa vain toimivat yritykset.

Sivutoiminen yrittäjyys ja etenkin sivutoiminen itsensätyöllistäminen on viime vuosina lisääntynyt ja uutena yrittäjyyden muotona tähän työntekemisen tapaan on tullut ns. kevytyrittäjyys eli laskutuspalvelun käyttö. Kevytyrittäjyydessä laskutuspalvelu toimii yrittäjän ja asiakkaan välissä hoitaen laskutuksen asiakkaalle sekä palkanlaskennan ja verotuksen yrittäjälle.

Vuonna 2017 perustetuista yrityksistä arvioidaan kuusi prosenttia syntyneen kevytyrittäjyyden kautta. Kuten muissakin yritysmuodoissa miesten osuus on suurempi (64 %) kuin naisten (36 %) ja kevytyrittäjät ovat iältään useimmiten 31–47-vuotiaita (74 %). Toimialoista rakentaminen, teollisuus, sähkö-, vesi- ja jätehuolto sekä kuljetus ovat suurimpana (25 %), hallinto- ja tukipalvelutoiminta seuraavana (22 %) ja taiteet, viihde sekä virkistys myös yli viidenneksen (21 %) osuudella kolmanneksi suurimpana toimialana kevytyrittäjien keskuudessa. Kevytyrittäjien määrän arvioidaan olevan vuonna 2018 jo 110 000, vuonna 2017 määrä oli 85 000. Vuonna 2013 ns. kevytyrittäjiä oli vasta 20 000. (Uusi työ ry 2018.)

### **3.3 Yrittäjyyden lyhyt historia**

Yrittäjyyttä on ollut läpi historian, alkaen omavaraistalouden vaihtokaupasta, antiikin kreikkalaisen pajatuotantoon voimistuen teollisen vallankumouksen aikaan 1750 -luvulla. Tiettävästi vanhimman tunnetun määritelmän yrittäjyyteen on esittänyt ranskalainen talousmies Richard Cantillon 1750-luvulla, sen mukaan yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis turvautumaan suuriin riskialttiisiin hankkeisiin (Virtanen & Keskinen 2000, 5).

Suomalaisen yrittäjäliikkeen historia on puolestaan merkittävä osa suomalaista elinkeinovapautta, mikä turvattiin maassamme vuonna 1879 annetulla asetuksella. Asetuksessa sanottiin, että Suomen kansalainen sai harjoittaa lähes täydellisesti niitä elinkeinoja, jotka hän hyväksi näkee (Tall ym. 2013, 26). Suomessa yrittäjyys alettiin nähdä merkittävänä taloutta pyörittävänä voimana 1990-luvon alun laman jälkimainingeissa, kun työpaikkojen vähentymisen vuoksi itsensä työllistäminen yrittäjänä antoi vaihtoehdon työttömyydelle (Vii-

tala & Jylhä 2013, 16). Samaan aikaan tapahtuneet teollisuuden rakennemuutokset ja IT-tekniikan myötä avautuneet mahdollisuudet loivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Vaikuttaa siltä että, tulevaisuudessa yhä useampi suomalainen on jossain vaiheessa yrittäjä. Palkkatyötä ei enää ole kaikille etenkin koko työuran ajaksi. Yrittäjyys mahdollistaa erilaisia vaihtoehtoja tai joskus se voi olla myös ainoa mahdollisuus työllistyä. Yrittäjyys on 2010-luvun työelämän vapautusliike kuten Jari Jokilampi, Suomen Uusyrityskeskukset ry:n toimitusjohtaja blogissa 14.1.2016 toteaa.

### **3.4 Yrittäjyys tulevaisuudessa**

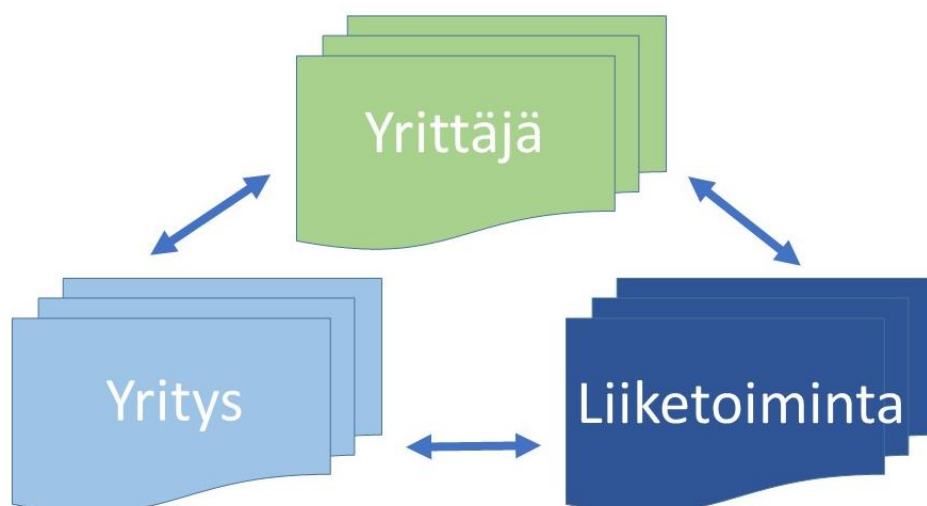
Yrittäjyyden perusrakenne: yrittäjä, yritys ja liiketoiminta ovat romuttumassa. Yrittäjyyttä, yrityksiä ja niiden kautta koko talouttamme muovaa ns. megatrendit kuten digitalisaatio, automaatio, globalisaatio ja kaupungistuminen. Liiketoimintamallit, kilpailutilanne, työn ja tuotannon organisointi ja osaamisvaatimukset muuttuvat kaiken kokoisissa yrityksissä (Järventaus & Kekäläinen 2018, 26).

Toimintaympäristön muutos nopeutuu nopeutumistaan, teknologian kehittyminen tuo aina uusia mahdollisuuksia. Tulevaisuuden ennustamiseen liitetään usein käsitteet megatrendit, trendit ja heikot signaalit. Megatrendillä tarkoitetaan tunnistettua ja tapahtumassa olevaa yleistä ilmiötä, jolla on tunnistettu suunta ja sen oletetaan jatkuvan tulevaisuudessakin (Mannermaa 1999 Tallin ym. 2013, 19 mukaan). Megatrendejä voidaan luonnehtia myös sellaisen luokan tapahtumaksi, että ”kaikki” tietävät, mistä puhutaan, trendit puolestaan ovat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida heikkojen signaalien avulla ja ne eivät ole selvästi jatkumassa samansuuntaisesti tulevaisuudessa. Yrittäjyyden muutokseen vaikuttaa oleellisesti myös työelämän muutos, siinä yhtenä merkittävänä megatrendinä on väestörakenne.

Roolit kuten työ, yrittäjyys, opiskelu ja perhe vaihtuvat jatkossa nykyistä useammin ja niitä voi olla useampia päällekkäin samanaikaisesti. Roolien vaihtuessa voi vaihtoehdoksi tulla ”downshifting” (henkilön oma-aloitteinen elintason

madaltaminen parantaen samalla elämänlaatua) ja sen jälkeen uusi ”upshifting”. Välillä halutaan keskittyä myös muuhun kuin työelämän haasteisiin. Tulevaisuudessa vain harva työskentelee päätoimisesti yrittäjänä esim. 40 vuotta ja siirtyy sen jälkeen päätoimiseksi eläkeläiseksi. Yrittäjät eriytyvät yrityksistään ja liiketoiminnoistaan ja yritykset ja liiketoiminnot eriytyvät toisistaan kuvan 3 mukaisesti. (Tall ym. 2013, 28–31).

## Yrittäjä – Yritys – Liiketoiminta



Kuva 3. Ylhäällä yrittäjyys perinteisesti ja alla yrittäjyyden eriytyminen (Tall ym. 2013, 26–28)

Eriytymiseen vaikuttavat omistajanvaihdokset, yhtiöt vaihtavat omistusta joko kokonaan tai osittain. Sarja- ja portfolio yrittäjyys lisääntyy kaikilla toimialoilla. Henkilöstön merkitys muuttuu, tulevaisuudessa vuokratyövoiman osuus lisääntyy ja työntekijät, erityisesti asiantuntijat voivat kuulua moneen eri organisaatioon. Tulevaisuuden yrityksissä hallitustyöskentely ammattimaistuu, sillä asiantuntijaryhmätyöskentelyn (advisory board) merkitys kehittämisessä lisääntyy (Tall ym. 2013, 31–32).

Järventaus ja Kekäläinen (2018, 33–35) puhuvat myös uudenlaisen yrittäjyyden kohdalla erilaisista kombinoivista tekijöistä yrittäjyyden kanssa. Yrittäjyys ei ole joko-tai -tyyppinen ratkaisu vaan yhä useammin henkilö on yhtä aikaa

yrittäjä ja tilanteen mukaan esim. opiskelija, palkansaaja, työtön tai eläkeläinen. Työura -sanon sijaan he puhuisivat työelämäntarinasta, missä tulevaisuuden yrittäjyyttä luonnehditaan yhdeksi juoneksi tai episodiksi.

Ihmisten tarpeet ja vaatimukset kohdistuvat yhä enemmän tunteisiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja elämän tarkoitukseen tavoitteineen, pienet yritykset ovat lähellä asiakasta ja Tall ym. (2013, 23) mukaan silloin tarvitaan radikaalisti uusi yrityskulttuuri, jotta vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin on mahdollista. Tall ym. jatkaa, että yrittäjyyden käsite tulee tarvitsemaan uudenlaista määrittelyä. Korkea erikoistuminen ei enää riitä menestykseen vaan moniosaavat uusyritykset ovat vahvoilla. Yrittäjän on oltava joustava ja innovatiivinen menestyäkseen.

Z-sukupolvea (vuoden 1991 jälkeen syntyneet) voidaan pitää kaikkien yrittäjäikämpänä sukupolvena tähän mennessä, koska heidän vanhemmat ovat kasvattaneet heidät itsenäisiksi. Samalla tämä sukupolvi tuntee yleistä epäluottamusta suurista organisaatioista ja hallituksista kohtaan. Z-sukupolvi ei halua tulla johdetuksi, vaan he ovat itsenäisiä toimijoita, ja yrittäjyys tarjoaa tähän mahdollisuuden. Kuten Y-sukupolvi (diginatiivit eli vuosina 1980–1990 syntyneet) myös Z-sukupolvi tulee pitämään yrittäjyyttä normaalina urapolkuna. Poiketen aikaisempaan sukupolveen he eivät odota palkkatyön tai yrittäjyyden olevan suoraviivainen koko elämän kestävä ura, vaan he etsivät tilanteen mukaisen parhaan ratkaisun, joko joko-tai tai sekä-että -ratkaisun. (Tall ym. 2013, 21–22.)

Yrittäjyydestä on tulossa varteenotettava vaihtoehto kaikille, palkkatyön tai työttömyyden rinnalle. Nuoren yrittäjyys myönteisyys nousussa ja samalla nuorten nouseminen yritysjohtajiksi. On myös tärkeää huomata, että siinä missä omistajuus aikaisemmin määritteli yrittäjyyttä, sen rinnalle tai jopa korvaajaksi nousee osallisuus. Osallistuminen, jakaminen, vertaistuotanto ja merkityksien hakeminen ovat uusien liiketoimintamallien keskiössä. Kilpailijat ovat innovatiivisia verkottujia tai joukkoistajia. (Tall ym. 2013, 24–25.)

## 4 YRITTÄJYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Yrittäjyys vaatii rohkeutta ottaa ensimmäinen askel eli tehdä päätös yrittäjyydestä. Vahtera (2011, 18) sanoo yrittämisen olevan kaunein tapa ottaa vastuu omasta elämästä. Yrittäjäksi haluava ei mahdollisesti ensisijaisesti haaveile rikastumisesta, vaan haluaa tulla toimeen omalla työllään ja tuntea olonsa turvalliseksi ja hallituksi, Vahtera jatkaa. Menestyminen yritysympäristössä ei ole riippuvainen vain älykkyydestä ja kovasta työstä vaan myös yksilöiden ominaisuuksista (Tocher, Oswald, Shook & Adams 2012, Sippolan 2017, 17 mukaan). Yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen, mutta yksin nekään eivät riitä, ellei niitä osaa hyödyntää oikealla tavalla (Sekki & Niemi 2016, 15).

### 4.1 Yrittäjyyden aloittamiseen vaikuttavat tekijät

Kallio (2002, 12) viittaa Birleyn ja Westheadin (1993) seitsemään yrityksen käynnistämiseen johtavaan pääluokkaan, jotka ovat hyväksytyksi tuleminen, itsenäisyyden tarve, henkilökohtainen kehittymistarve, menestymiseen liittyvät syyt, käsitys vaurastumisen eduista, verotukselliset syyt ja roolimallien seuraaminen.

Tall ym. (2015, 14) viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Campbell 1992 ja Amit ym. 2001), joiden mukaan voidaan havaita kahdenlaisia, toisistaan poikkeavia syitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Toisaalta taloudelliset syyt nähdään merkittävimpana motiivina yrittäjyyteen, ja toisaalta siihen nähdään vaikuttavan täysin muut syyt kuin taloudelliset. Syitä ryhtyä yrittäjäksi voivat olla mm. halu toteuttaa itseään, vapauden kaipuu (vs. palkkatyön rajoitteet), aivan uusi liikeidea, jo olemassa olevan liikeidean toteuttaminen uudella markkina-alueella, perheyriksen tai muun jo toimivan yrityksen jatkaminen, nykyisen työn jatkaminen yrittäjänä, työttömyys tai harrastuksen muuttuminen yrittämiseksi, yhteiskunnalliset muutokset kuten lainsäädännön muuttuminen ja julkinen päätöksenteko voivat avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kuvassa 4 on esitettyinä näiden lisäksi joukko muita lähtökohtia yritysideoiden syntyyn.



Kuva 4. Yritysideiden syntytavat (Peltola 2015, 25)

Yksittäisten henkilöiden motiiveja yrittäjäksi ryhtymiseen voidaan määrittää myös lähtöorganisaatiosta pois työntäviin ns. push-tekijöihin, esim. tyytymättömyys nykyiseen työtehtävään, toimialaan tai urakehitykseen tai muutto toisella paikkakunnalle sekä yrittäjyyttä kohti vetäviin ns. pull-tekijöihin kuten esim. itsenä toteuttaminen ja kehittäminen tai sopivan liiketoimintamahdollisuuden ilmaantuminen (Viitala & Jylhä 2013, 35). Clain (2000) toteaa, että matalapalkka-aloilla koetaan yrittäjyys push-tekijänä ja korkeapalkka-aloilla puolestaan houkuttelevana mahdollisuutena, pull-tekijänä (Tervo 2014, 2).

Pyykkö (2011, 87) luettelee kymmenen yrittäjyyden motiivitekijää; rahantekokone, merkitys, identiteetti, kontrolli, keskittyminen, kilpailu, suoriutuminen, asiakas, luotettavuus ja tulevaisuus. Nämä ilmenevät eri henkilöillä eri painotuksin, mutta ilman motivaatiota ei tule tuloksia. Liikeidean ja intohimon lisäksi tarvitaan tietoa ja osaamista ja motivaatiopiirteet edesauttavat niiden hankki-

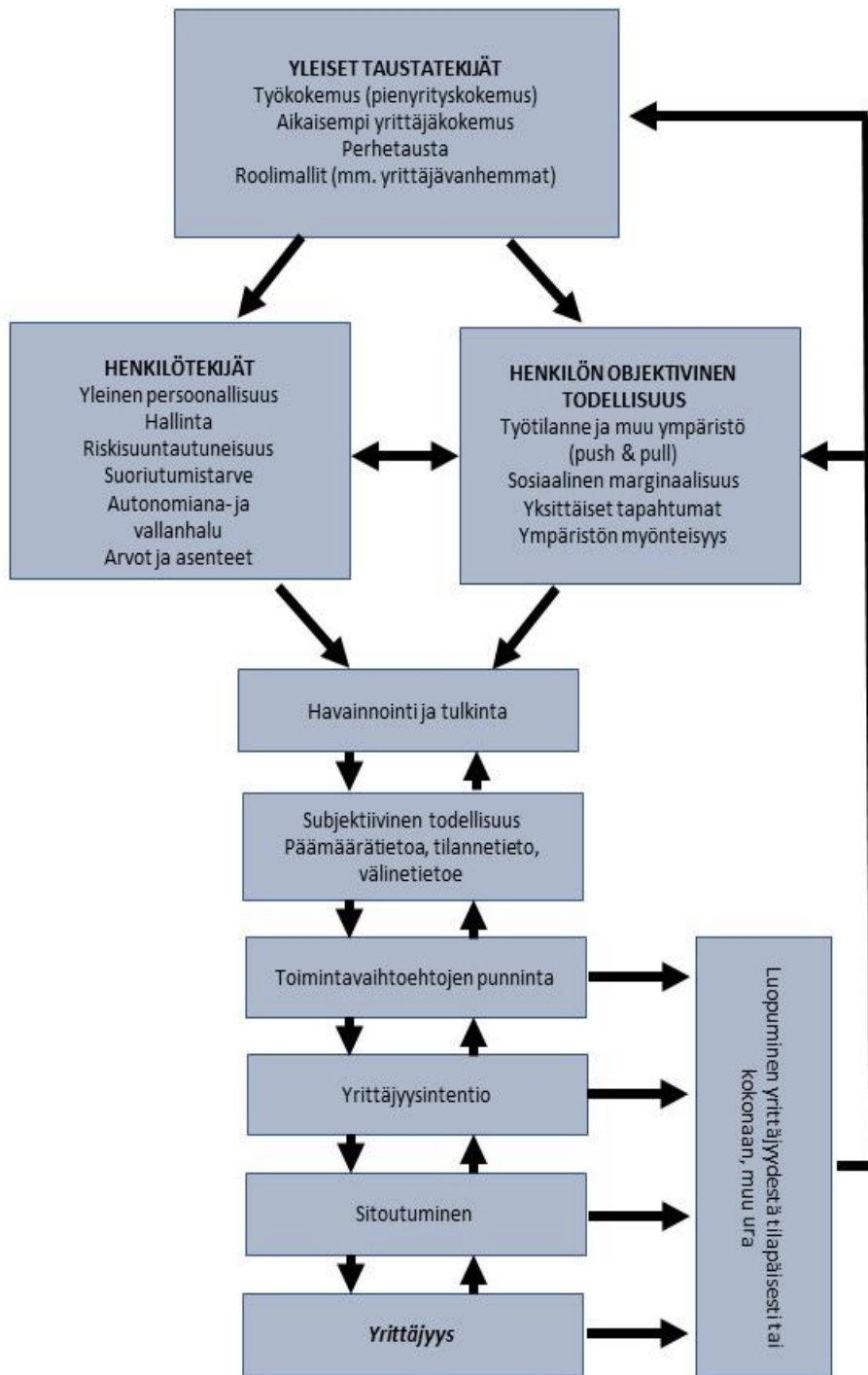


misessa. Viitala ja Jylhä (2013, 38) toteavat, että pelkkä mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen eivät riitä menestykseen, siihen tarvitaan kyky organisoida mahdollisuuksia hyödyntävä toiminta.

Muita teorioita yrittäjäksi ryhtymisen kuvaamiseksi ovat mm. persoonallisuusteoriat, taloudellisen rationaalisuuden teoriat, sosiokulttuuriset lähestymistavat, yhteysverkot ja keskustelu. Yleisimmiksi näkökulmiksi, viitaten mm. Mäkiseen (1977) ja Pitkäseen ja Vesalaan (1988) Virtanen ja Keskinen (2000, 6) nostavat taloustieteellisen, psykologisen ja sosiologisen näkökulman. Pyykön (2011, 69) mielestä yrittäjäksi ryhtyminen on sisäisten paineiden (motiivit ja tyyppi; kuten yrittäjäperhetaustaisuus tai muutoin synnynnäinen yrittäjä) ja vetävien ulkoisten kohteiden (tilanne; kuten työnantaja ulkoisti työpanoksen tai ilmaantui hyvä idea ja tavoite) vuoropuhelua, minkä tuloksena joutuu joka tapauksessa luopumaan jostain saavuttaakseen jotain.

Huuskonen on tutkinut yrittäjyyden aloittamispäätöstä ja sen taustatekijöitä. Hänen tutkimuksensa varsinaisena tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessin tuloksena henkilö päättää ryhtyä yrittäjäksi. Olennaisena kysymyksenä tässä tutkimusongelmassa oli: miksi henkilö tulkitsee tavoitteitaan, mahdollisuuksiaan ja tilannetta sillä tavalla, että hän päättää ryhtyä yrittäjäksi (Huuskonen 1992, 152).

Huuskosen kehittämän prosessimallin (kuva 5) mukaan yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikuttavat ensinnäkin yleiset taustatekijät, joihin kuuluvat työkokemus, aiempi yrittäjäkokemus, perhetausta, roolimallit jne. Toiseksi päätöksenteon takana ovat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, joita ovat yleinen persoonallisuus, näkemys elämän hallinnasta, riskisuuntatuneisuus, suoriutumistarve, riippumattomuuden ja vallanhalu sekä arvot ja asenteet. Kolmantena ovat tilannetekijät, joihin sisältyvät työtilanne, alkutilanteen valinnan vapaus ja tilanteen suotuisuus, yksittäiset tapahtumat sekä ympäristön yrittäjämysteisyys. (Virtanen & Keskinen 2000, 7.)



Kuva 5. Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä (Huuskonen 1992, 156)

Yrittäjyyden todennäköisyyttä on tutkittu myös henkilön iän ja sukupuolen perusteella, työelämän keston ja luonteen sekä sukupuoliroolien muuttumisen myötä tulevat näiden taustatekijöiden merkitys todennäköisesti muuttumaan vähäisempään suuntaan seuraavien sukupolvien tekemissä tutkimuksissa. Jo nyt on havaittavissa iän merkityksen muuttuminen, perinteisesti ollaan ajateltu, että yrittäminen vähenee iän lisääntyessä mutta niin ei enää ole. Seuraavassa

luvussa (4.2.) mainittavien eri yrittäjätyyppien kohdalla iän vaikutukset yrittäjyyden aloittamiseen ovat hieman erilaiset johtuen heidän motivaatioistaan. Käsityöläisidentiteettiin perustuva yrittäjyys on aktiivisimmillaan keski-iän jälkeen ja pysyy positiivisena yli 60-vuotiaaksi. Klassinen- ja toimitusjohtajaidentiteettiin perustuva yrittäjyys alkaa yleensä ennen viittäkymmentä ikävuotta, sen jälkeen iän vaikutus muuttuu aloittamisen suhteen negatiiviseksi (Kautonen ym. 2014, 19–20).

Virtanen ja Keskinen (2000, 10) viittaavat puolestaan Palojärven (1998) tutkimukseen, jonka mukaan yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat persoonallisuustekijät, riskinottohalukkuus, suoritustarve ja arvot. Yksilö tekee uusia valintoja aikaisempien valintojen kautta kumuloituneiden kokemus- ja tietovarastojen perusteella ja valitsee niiden perusteella yrittäjyyden. Tai yrittäjyys on henkilöstä riippumattomien tekijöiden summa, sattuma kuten Virtanen ja Keskinen (2000,10) toteavat.

#### **4.2 Yrittäjän persoonaan liittyvät ominaisuudet ja yrittäjätypit**

Yrittäjän persoonaan liittyviä ominaisuuksia on käsitelty useissa tutkimuksissa sekä lähteissä, ja persoonallisuustutkimuksissa on erilaisia koulukuntia, joten tässä kohtaa käsitellään niistä vain osaa. Virtanen ja Keskinen (2000, 14) toteavat yrittäjyyden olevan ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. He viittaavat Koiraseen (1997), jonka mukaan yrittäjäpersoonallisuus syntyy sekä synnynäisten että opittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Peltola (2015, 21) listaa ominaisuuksia, joita yrittäjäksi aikovalla toivotaan olevan: oma-aloitteinen, vastaa itse omasta elämästä, positiivinen, kiinnostunut toisista ihmisistä, johtajatyyppejä, vastuunkantaja, organisointikykyinen, valmis pitkiin työpäiviin, päätöksentekokykyinen, luotettava, hyvämaineinen, kestää muutoksia, tarve menestyä, luova, joustava, rohkea, riskejä pelkäämätön, kaipaa haasteita, kommunikaatiotaitoinen ja stressinsietokykyinen. Pyykkö (2011, 65–66) puolestaan nostaa esille seuraavat persoonallisuuden piirteet, jotka selittävät hänen mielestään sekä yrittäjäksi ryhtymistä että siinä menestymistä: suoriutuminen/kunnianhimo, riskin ottaminen, innovatiivinen ajattelu, kontrolli/itsenäisyys, kontrollikäsitys ja itseluottamus.

## Yrittäjätyyppit

Yrittäjätyyppit voidaan jakaa mm. käsityöläisidentiteettiin, klassiseen yrittäjäidentiteettiin ja toimitusjohtajaidentiteettiin. Käsityöläistyyppiselle yrittäjälle toimeentuloa tärkeämpää on tyydytys työstä. Hän arvostaa itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, eikä koe tarvetta liiketoiminnan kasvattamiseen. Klassinen yrittäjätyyppi arvostaa voittoa ja toimeentuloa, mutta myöskään hän ei aktiivisesti pyri yrityksen kasvattamiseen. Toimitusjohtaja tai managerityyppinen yrittäjä odottaa tunnustusta alaisiltaan sekä ulkopuolisilta, hänen yrityksensä on edellä mainittuja suurempi ja pyrkii kasvuun. Yrittäjyys voi lähteä käsityöläisestä ja siirtyä myöhemmin muihin muotoihin. (Virtanen & Keskinen 2000, 14–15).

Peltola (2015, 26) lisää yrittäjätyyppeihin vielä ammattimiesyrittäjän, jolla on kapeahko koulutus mutta paljon ammatillista osaamista. Hänen motiivinsa ryhtyä yrittäjäksi on se, että hän osaa tehdä jotain paremmin kuin toiset. Ammattimiesyrittäjä ei todennäköisesti omaa johtamiskoulutusta, eikä ole siitä myöskään erityisen kiinnostunut.

Toinen tässä yhteydessä esille nostettava yrittäjätyyppien jaottelu on Koistisen ym. (1987) jako yrittäjäpersoonallisuuksiin, kriisiyrittäjiin ja kolmannen sektorin elämäntapayrittäjiin. Tämä jaottelu toimii erityisesti pienyrittäjien analysointiin. Kriisiyrittäjä on henkilö, joka herää yrittäjyyteen vaihtoehdottomassa työmarkkinatilanteessa, jossa avoimia työpaikkoja ei ole tarjolla, vaan ne luodaan itse. Yrittäjäpersoonallisuudeksi määritellään henkilö, jolle yrittäjyys on kaiken aikaa ollut varteenotettava vaihtoehto ja se toteutetaan sopivassa tilanteessa. Kolmannen sektorin elämäntapayrittäjän ensisijainen tavoite ei ole voiton maksimointi tai edes taloudellirationaalinen kannattavuus vaan tekeminen, voidaan verrata em. käsityöläisyysyrittäjyyteen. (Virtanen & Keskinen 2000, 16).

Yrityksen perustajat voidaan jakaa myös yrittäjyyskokemuksen perusteella ensikertalaisiin ja tapayrittäjiin, joilla on kokemusta yhden tai useamman yrityksen perustamisesta. Kokeneet yrityksen perustajat voidaan puolestaan jakaa sarja- ja portfolioryttäjiin. Portfolioryttäjä säilyttävät alkuperäisen yrityksen, vaikka jatkavat tai perustavat uusia, kun taas sarjayrittäjät myyvät edellisen ja

vasta sen jälkeen perustavat, ostavat tai perivät seuraavan yrityksen. (Tall ym. 2015, 16.)

Huuskonen (1992, 40) toteaa, että yrittäjä voidaan yksiselitteisesti tunnistaa ja erottaa vain hänen funktionsa eli toimintonsa avulla muusta väestöstä ja muista johtajista. Yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja sekä ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä. Yrittäjyys puolestaan tarkoittaa edellä mainittujen kriteerien mukaisesti toimimista.

Virtanen ja Keskinen (2000, 6) mainitsevat kaksitoista Hébertin ja Linkin (1989) löytämää, alan kirjallisuudesta esiintynyttä yrittäjyyden monialaisuutta kuvaavaa ja havainnollistavaa roolikokoonpanoa: yrittäjä kantaa epävarmuudesta johtuvan riskin, yrittäjä on henkilö, joka sijoittaa tarvittavan pääoman, yrittäjä on innovaattori, päätöksentekijä, teollinen johtaja, manageri, organisoija ja taloudellisten voimavarojen koordinaattori, yrittäjä ottaa tuotannontekijät käyttöön, tekee sopimukset ja neuvottelee, hyödyntää hintaerot ja allokoit resurssit vaihtoehtoisten tuotantotapojen välillä.

Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä useampaa roolia yrittäjän on hallittava. Roolien painotus myös muuttuu yrityksen elinkaaren mukaan. Kallio (2002, 137) kokoaa yrittäjän roolit seuraavasti; käynnistäjä/kehittäjä, omistaja, osallistuja, leader (henkilöiden johtaja) ja manager (asioiden johtaja). Yrittäjän roolit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, ne ovat päällekkäisiä ja sisäkkäisiä, Kallio (2002, 140–141) jatkaa.

### **4.3 Menestystä edistävät tekijät**

Kallion (2002, 71) eri lähteistä kokoamasta taulukosta (taulukko 1), koskien yrittäjän demografisten ominaisuuksien vaikutuksia yrityksen kehitykseen voidaan havaita henkilön iän olevan merkityksellinen. Eli vanhemmalla iällä yrittäjyyden aloittaneet ovat luultavimmin ehtineet kerryttää sekä aineellista että henkistä pääomaa ja siten lisäävät yrityksensä menestymismahdollisuuksia.

län lisäksi koulutusta pidetään Hand, Sineath ja Howlen (1987) mukaan tärkeimpinä yrittäjäominaisuuksina, mitä koulutetumpi yrittäjä, sitä paremmat kehittämisen- ja menestymismahdollisuudet yrityksellä on (Kallio 2002, 68).

Työkokemus, varsinkin samalta alalta kuin yrittäjäyys, on suuressa osassa tutkimuksia yhdistetty yrityksen menestymiseen, samoin kuin aikaisempi kokemus yrittäjäydestä. Poikkeaviakin tuloksia on havaittu niin edellä mainituissa työ- ja yrittäjäyyskokemus ominaisuuksissa kuin työttömyyden ja sen keston vaikutuksella. Asiaan vaikuttavat luvussa 4.1. mainitut push- ja pull-tekijät.

Taulukko 1. Yrittäjän ominaisuuksien vaikutus yrityksen kehitykseen (Kallio 2002, 71)

Ominaisuus	Vaikutuksen suunta: + positiivinen - negatiivinen	Lähde
<b>Sukupuoli</b>	-	Kalleberg & Leicht (1991); Cooper et al. (1991); Carter et al. (1997)
<b>Ikä</b>	+	Rubenson & Gupta (1992)
<b>Aikaisempi työkokemus</b>	+/-	Cooper et al. (1991); Westhead (1995)
<b>Moniyrittäjäyys ja aikaisempi itsenäytölistämiskokemus</b>	+/-	Brüderl et al. (1992); Dyer (1994); Bryson & White (1996)
<b>Työttömyys ja työttömyyden kesto</b>	-/+	Storey (1994); Kallio (2000)
<b>Koulutus</b>	+	Brüderl et al. (1992); Westhead (1995)
<b>Vanhempien yrittäjäyys</b>	+	Cooper et al. (1991); Lussier & Corman (1995)

Kallion (2002, 69) mukaan sukupuolen vaikutusta yrityksen menestymiseen ja kehittämiseen on tutkittu melko laajasti ja tulokset osoittavat, ettei sukupuolella ole asiaan merkitystä. Sen sijaan yrittäjäperhetaustalla on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen. Viitalan ja Jylhän (2013, 29) mukaan yrittäjäyys on erittäin periytyvää, jopa neljällä viidestä yrittäjästä on perheessä tai lähipiirissä yrittäjiä.

Tutkimustulokset erilaisista menestyvien yrittäjien luonteenpiirteistä, samoin kuin menestyvien johtajien profiilitekijöistä ovat kuitenkin ristiriitaisia (Koironen 1993). Yrittäjien joukon sisällä on vaihtelua aivan kuin yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä. Yrittäjät ovat heterogeeninen joukko eikä psykologista profiilia voida muodostaa. Persoonallisuus piirteiden perusteella ei voida erottaa yrittäjiä ja

ei-yrittäjiä eikä myöskään menestyviä yrittäjiä epäonnistujista. Myös motiiveiltaan yrittäjät ovat erilaisia; omistajayrittäjyydestä kasvuyrittäjyyteen. (Virtanen & Keskinen 2000, 23–24.)

Samansuuntaista kritiikkiä antaa Sipponen (2017, 28) menestystekijöitä tutkiville tutkimuksille, koska yritys ei toimi tyhjiössä vaan kompetenssit rakentuvat aina yksilön ominaisuuksien ja persoonallisuuden piirteiden päälle. Sipponen jatkaa viitaten Weasthedin (1995) tutkimukseen, jonka mukaan yhdenkään uuden yritystoiminnan menestymistä, kasvua tai selviytymisastetta ei voida puhtaasti päätellä esimerkiksi omistajayrittäjän liiketoimintaosaamisesta tai teknisestä osaamisesta, vaan menestyminen on useiden kompetenssitekijöiden yhdistämä.

#### **4.4 Uuden yrityksen perustaminen vai toimivan yrityksen jatkaminen**

Yrittäjäksi voi ryhtyä joko ostamalla tai jatkamalla (perimällä) jo toimivan yrityksen tai perustamalla kokonaan uuden yrityksen. Suurin osa ryhtyy yrittäjäksi perustamalla itse oma yrityksen, harvoin on edes mahdollista valita ostamisen ja perustamisen välillä. Tall ym. (2015, 74) toteavat tutkimuksessaan, ettei yrityksen perustajilla useinkaan ole mahdollisuutta valita näistä vaihtoehdoista, mutta ostajien kohdalla valinnan mahdollisuudet nousevat viidestä prosentista kahteenkymmeneen.

Uuden yrityksen perustamisessa etuna voidaan pitää mahdollisuutta aloittaa täysin puhtaalta pöydältä juuri oman vision ja strategian pohjalta. Uuden yrityksen perustamisen yhteydessä ei tule menneisyyden rasitteita taakoiksi, olipa ne sitten käytännön rutiineja tai piilossa olevia juridisia ongelmia, jotka voivat osakekaupassa tulla eteen ikävänä yllätyksenä. Jatkuvasti syntyy myös täysin uusia ammatteja, aloja ja liiketoimintamahdollisuuksia, joiden harjoittamiseen valmiin yrityksen jatkamisen kautta ei yksinkertaisti ole mahdollisuutta.

Finnveran (2017) tilastojen mukaan yrityskauppa on riskittömämpi vaihtoehto kuin uuden yrityksen perustaminen. Tämän tilaston mukaan yli puolet uusista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten viiden vuoden aikana, kun puolestaan omistajaa vaihtaneista yrityksistä toimintaa jatkaa yli 80 % vielä viiden

vuoden jälkeen (kolmen vuoden jälkeen edelleen toimivia on 92 %). Myös Sipponen (2017, 29) viittaa tutkimuksiin, joissa yrityskauppa nähdään hyväksi tavaksi aloittaa yrittäjyys muun muassa siksi, että toimivalla yrityksellä on valmista asiakaskuntaa ja tunnettuus sidosryhmien (mm. tavarantoimittajat, jakeluverkosto) keskuudessa.

Taulukko 2. Yrityskaupan edut ja haitat (Sipponen 2017, 23)

Edut	Haitat
Yritys on jo valmiiksi toiminnassa.	Yrityksen kauppahinta voi olla yliarvostettu.
Yritys tunnetaan sidosryhmissä.	Sijainti tai <u>fasiliteetit</u> eivät ole parhaat mahdolliset.
Toimittaja- ja jakelusopimukset ovat olemassa.	Varasto, koneet ja kalusto voivat olla vanhentuneita.
Yrityksellä on valmis asiakaskunta.	Ostettava yritystoiminta saattaa olla tehotonta.
Rahoituksen hankkiminen voi olla helpompaa, kun liiketoiminnasta on näyttöä.	Yrityksellä saattaa ilmetä ennustamattomia velka- tai lakiperäisiä ongelmia.
Olemassa oleva kassavirta, mikä jatkuu omistajanvaihdoksen jälkeen.	Varsinaiset käynnistämiskustannukset saattavat olla korkeammat kuin uuden yrityksen.

Sipposen (2017, 23) mukaisesti on koottu yllä olevaan taulukkoon (taulukko 2) yrityskaupan edut ja haitat verrattuna uuden perustamiseen. Etua voidaan nähdä olevan mahdollisesti rahoitusneuvotteluissa, jos kannattavasta, olemassa olevasta liiketoiminnasta on näyttöä. Tässä kohtaa erittäin merkittävänä seikkana on liiketoiminnan kannattavuuden edellytysten jatkumisen arviointi omistajanvaihdoksen jälkeen. Jatkajalta edellytetään realistinen kehittämissuunnitelma kannattavuuslaskelmineen.

Yrityskaupoilla pyritään yleensä hakemaan nopeaa kasvua samalla tai rinnasteisella toimialalla, kun toinen yritys on ostajana. Nopeaan starttiin mm. kassavirran suhteen pyrkii puolestaan uuden yritystoiminnan aloittava yrittäjä tai yrittäjätiimi. Valmis asiakaskunta, tunnettuus ja toimivat jakelutiet mahdollistavat usein kassavirran toimivuuden omistajanvaihdoksen jälkeen nopeammin kuin perustettaessa aivan uusi yritys.



## 5 YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOKSET

Yrityksen omistajanvaihdos on merkittävä vaihe elämässä niin luopujalle kuin jatkajalle. Omistajanvaihdoksessa on kysymys usein elämäntyön jatkumiseen liittyvistä toiveista ja odotuksista. Yritys on usein ollut yrittäjälle kuin oma lapsi, jolle toivoo parasta, mutta samalla sen myynnistä halutaan mahdollisesti saada ns. eläkerahat, etenkin jos Yel-vakuutusta on maksettu niukasti. Jatka- jalle omistajanvaihdos merkitsee oman tulevaisuutensa luomisesta, unelmien toteuttamista, jo olemassa olevan liiketoiminnan kautta ja sitä kehittämällä.

### 5.1 Omistajanvaihdosten tilanne Suomessa

Suomessa toimivista yrittäjistä lähes kolmannes eli noin 78 000 on 55–74-vuo- tiaita, vuonna 2013 heitä oli arviolta 74 000 (Suomen Yrittäjät 2016, 7). Projek- tipäällikkö Mika Haavisto Suomen Yrittäjistä arvioi huhtikuussa 2018 määrän olevan jo 80 000. Tuoreimman Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkei- noministeriön PK-yritysbarometrin (2018) tuloksista ilmenee, että 40 prosen- tilla PK-yrityksistä on omistajanvaihdos edessä seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Suomen Yrittäjien valtakunnalliseen omistajanvaihdosbarometriin vuonna 2015 vastanneista yrittäjistä 79 % arvioi yritystoiminnasta luopumi- sensa tapahtuvan vuosina 2015–2020. Kyselyyn vastanneiden ikä sijoittui 54– 81 ikävuoden väliin ja kohdistui Suomen Yrittäjien jäsenille, jotka olivat ilmoit- taneet sähköpostiosoitteensa (Varamäki ym. 2015, 19).

Luonnollisesti osa yrityksistä päättyy lopettamaan toimintansa; toimiala/tuote/ palvelu on tullut tiensä päähän kysynnän suhteen tai liiketoiminta on erittäin henkilöitynyt yrittäjään (yleensä yksinyrittäjään). Suomen Yrittäjien (2016, 7) arvio on, että 27 % yrityksistä, joissa yrittäjä on yli 55-vuotias, lopettaa toimin- tansa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Syynä lopettamiseen voi olla esim. kannattamattomuus yrityksen toimintaympäristössä tapahtuneiden muu- toksien johdosta (yritys ei ole halunnut tai voinut pysyä toimialan kehityksessä mukana tai toimiala on kokonaan ajautunut alas). Siitä huolimatta seuraavan kymmenen vuoden aikana arvioidaan omistajanvaihdoksen olevan ajankohtai- nen yli 50 000 yrityksellä. Tämä tarkoittaisi n. 5 000 omistajanvaihdosta vuo- dessa (tässä lukemassa ovat mukana kaikki erilaiset omistajanvaihdoksen muodot; myynti, sukupolvenvaihdos ja muut yritysjärjestelyt).

Todennäköisimpinä omistajanvaihdoksen toteutumismuotona yrittäjät näkevät omistajanvaihdosbarometrin mukaan liiketoiminnan tai yrityksen myynnin ulkopuoliselle. Tätä mieltä oli 39 % vastanneista, eli omistajanvaihdos myynnin kautta koskettaisi seuraavan kymmenen vuoden aikana arvolta 30 500 yritystä. Sukupolvenvaihdoksen tulisi läpikäymään 23 % eli noin 18 000 yritystä, ja 10 %:ssa eli n. 5 500 yrityksessä tehtäisiin muita yritysjärjestelyjä toimintojen jatkumiseksi seuraavan kymmenen vuoden aikana, vuodesta 2015 alkaen. (Suomen Yrittäjät 2016, 7).

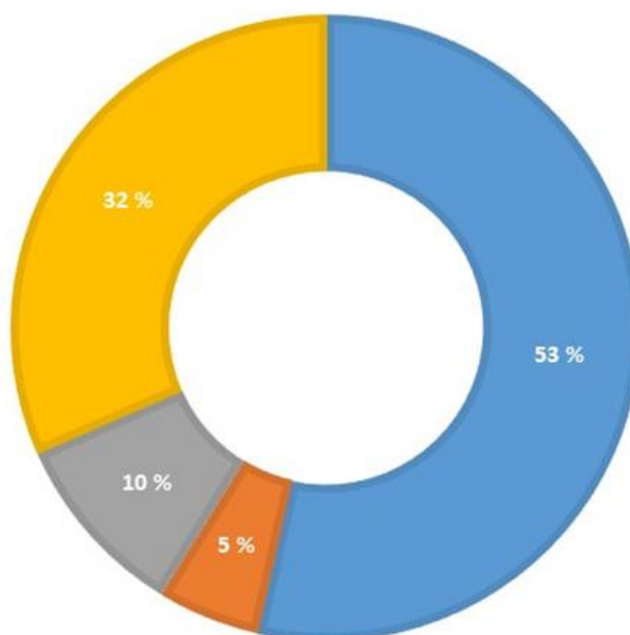
Uusimmassa (julkaistu 6.11.2018) valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissä, luopumisajankohdat olivat hyvin samankaltaiset, mutta muutosta on nähtävissä yrityksen tulevaisuuden jatkumisen vaihtoehdoissa. Vastaajista 46 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle (vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa 39 %). Sukupolvenvaihdoksien todennäköisyyttä pidetään hyvin samankaltaisena mutta yrityksen toiminnan loppuminen vaihtoehtona on madaltunut 27 %:sta 22 %:iin. (Varamäki ym. 2018, 27.)

Myyntiaikomusten lisääntymisen taustalla on nykyisen yrittäjän kokemukset ostamisesta. Mikäli he olivat itse ostaneet yrityksensä, arvioivat he kaksi kertaa todennäköisemmäksi myynnin ulkopuolisille myös tulevaisuudessa. Naisyrittäjät olivat todennäköisemmin myymässä kuin miehet. Myös yrityksen koko vaikutti myyntiaikkeen todennäköisyyteen ollen pienin yksinyrittäjillä. (Varamäki ym. 2018, 87.)

Vuoden 2015 barometrin mukaan, eli yrittäjien omien näkemysten ja toiveiden täytyessä omistajanvaihdokset jakautuisivat seuraavan kymmenen vuoden aikana tyypeittäin seuraavasti (yhteensä 57 000 yritystä) myynti 53,5 %, sukupolvenvaihdos 31,5 %, yritysjärjestelyt 10 % ja muut ratkaisut 5 % (Suomen Yrittäjät 2016, 7). Omistajanvaihdosten jakautumista on havainnollistettu kuvassa 6.

## YHTEENSÄ 57 000 YRITYSTÄ

■ myynti ■ muu ratkaisu ■ yritysjärjestelyt ■ sukupolvenvaihdos



Kuva 6. Omistajanvaihdosten jakautuminen seuraavan kymmenen vuoden sisällä. (Excelin pyöristys desimaaleissa on muokannut kahden suuremman luvun tarkkuutta puoli prosenttiyksikköä.) (Suomen Yrittäjät 2016, 7)

Vuosittain arvioidaan toteutuvan 48 sukupolvenvaihdosta ja 82 yrityskauppaa (Suomen Yrittäjät 2016, 10). Vaikka yrityskaupoista ei ole saatavilla kaiken kattavia tilastoja tiedetään, etteivät edellä mainitut arviot ole toistaiseksi pitäneet paikkaansa.

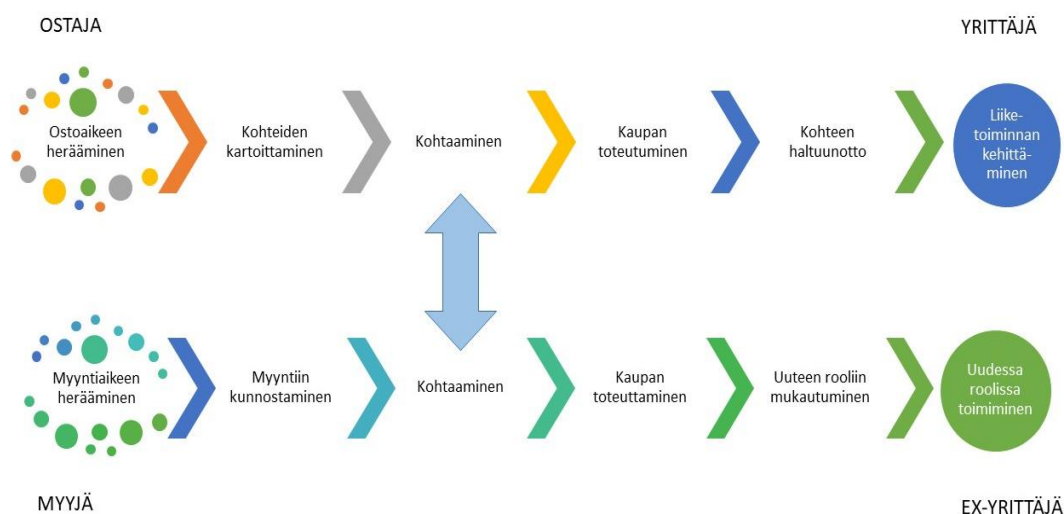
Käytännössä 5 000 omistajanvaihdoksen määrä ei ole toteutunut vuoden 2015 jälkeen. Valtion omistaman erityisrahoittajan Finnveran arvio toteutuvista omistajanvaihdoksista on n. 2 000 - 3 000 vuodessa, vaikka trendi on ollut viime vuosina nouseva (Finnvera 2017). Suomen Yrittäjät (2015, 8) arvioi, että lopettavien yritysten määrä on arvioitua suurempi tai yrittäjät jatkavat entistä vanhempana yritystoimintaansa.

Viimeisimmän valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym. 2018, 94) mukaan kehitys on ottanut uuden suunnan ja vuonna 2017 Suomessa tehtiin ennätysmäärä yrityskauppoja. Syiksi positiiviseen kehitykseen nähdään paremmat talousnäkymät, pitkäjänteinen työ omistajanvaihdosten

edistämisen eteen ja asenteiden muuttuminen ostamalla yrittäjäksi ryhtymiseen sekä koko yrityskulttuurissa tapahtuneet muutokset, jotka ovat tapahtuneet toimintaympäristön muutosten seurauksena. Kokemuksia sekä ostamisesta että myymisestä on yhä useammalla, ja sarja- sekä portfolioyrittäjyys lisääntyy.

## 5.2 Yrityksen omistajanvaihdosprosessi

Suomen Yrittäjien (2016, 17) kuvaus palveluprosessista yrityksen omistajanvaihdospolulla käsittää seuraavat kohdat myyjän/luopujan näkökulmasta: myyntiaikeen herääminen, myyntiin kunnostaminen, kohtaaminen jatkajan kanssa, kaupan toteutuminen, uuteen rooliin mukautuminen ja uudessa roolissa toiminen. Ostajan/jatkajan näkökulmasta vaiheet ovat: ostoaikeen herääminen, kohteiden kartoittaminen, kohtaaminen, kaupan toteutuminen, kohteen haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen. Palveluprosessi molempien näkökulmasta on mallinnettu kuvassa 7.

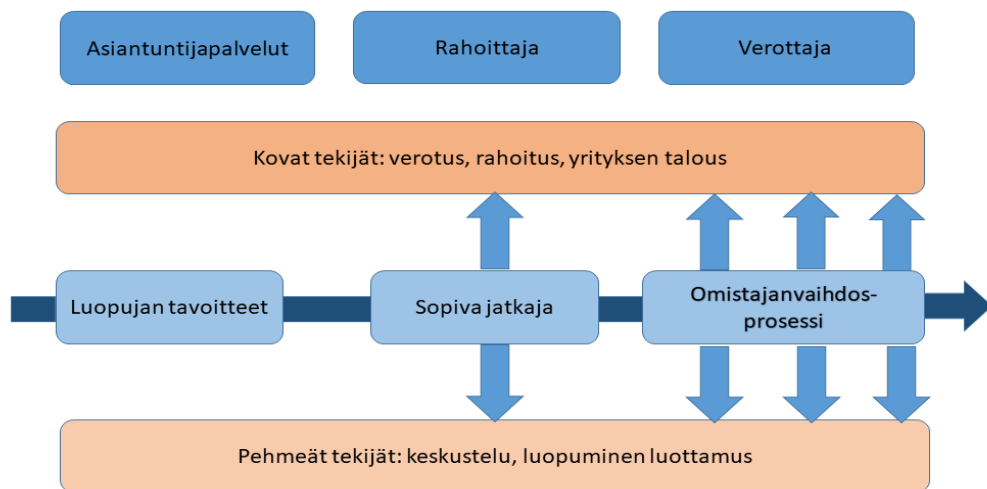


Kuva 7. Omistajanvaihdoksen palveluprosessi (Suomen Yrittäjät 2016, 16)

Yrityksen omistajanvaihdos on monimutkainen prosessi, ja siihen liittyy paljon muutakin kuin omistajuuden oikeudellinen siirto saadun kauppahinnan vastikkeeksi. Monet omistajavaihdoksen ongelmista ovatkin luonteeltaan tunneperäisiä ja psykologisia, varsinkin kun puhutaan muista omistajuuden muutosmuodoista kuin (suppean määritelmän mukaisesta) sukupolvenvaihdoksesta.

Tutkimuksissa, oppaissa ja erilaisissa ohjeistuksissa, joissa käsitellään yritysten omistajanvaihdoksia, asiaa lähestytään yleensä ns. kovien haasteiden näkökulmasta. Verotus, rahoitus, yrityksen talous ja oikeudelliset kysymykset ovat merkittäviä asioita ja tärkeä osa kokonaisuutta ja niissä vaiheissa kannattaa käyttää asiantuntija-apua. Useimmat omistajanvaihdosneuvontapalvelut tarjoavat ratkaisuja juuri näihin kysymyksiin ja Suomessa on saatavilla erinomaista asiantuntija-apua niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä tuodaan esille myös Heinosen ja Stenholmin (2005, 17) tekemä omistajanvaihdosprosessin jaottelu ns. pehmeiden tekijöiden/haasteiden näkökulmasta. Koko omistajanvaihdosprosessin lähtökohtana on nykyisen yrittäjän halu luopua yrityksestään, ja sen jälkeen jatkajan kiinnostuksen herättäminen. Molemmat vaiheet perustuvat pitkälti henkilökohtaisiin asenteisiin, aikomuksiin ja motivaatioon asiaa kohtaan.



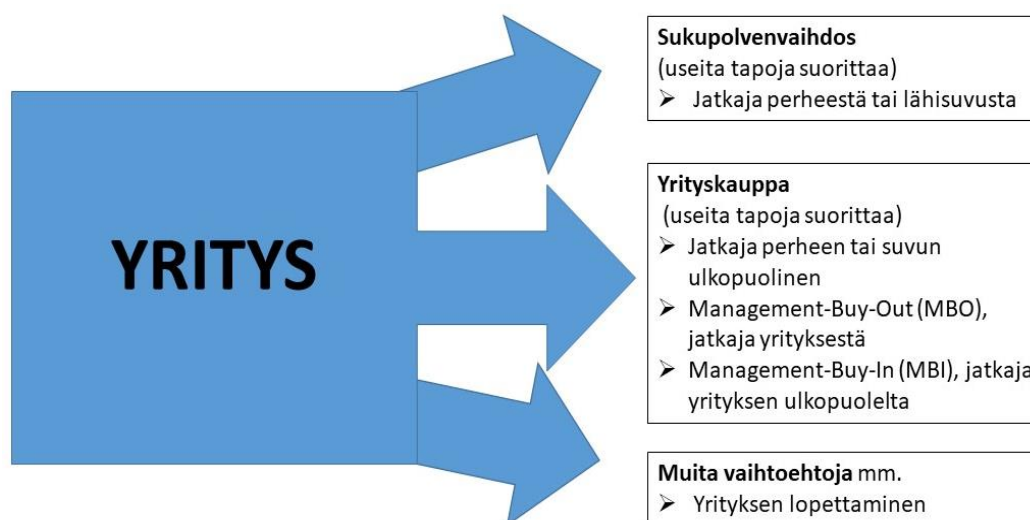
Kuva 9. Omistajanvaihdos prosessina; pehmeät ja kovat tekijät (Heinonen & Stenholm 2005, 17)

Kuvan 8 mukaisiin pehmisiin tekijöihin kuuluvat henkilöiden väliset suhteet ja roolit, sukupolvenvaihdoksesta keskustelu, yrityksestä luopumisen vaikeus ja yrityksen jatkamiseen kohdistuvat paineet. Ulkopuolisten neuvojen kuunteleminen on vaikeampaa pehmeissä, yrittäjän henkilökohtaisiin arvoihin ja näemyksiin liittyvissä seikoissa kuin esim. verotukseen liittyvissä asioissa. Kuitenkin pehmeiden tekijöiden on yleisesti todettu muodostavan jopa 95 % sukupolvenvaihdoksen haasteista (Malinen & Stenholm 2005, 30). Varamäen ym. (2010, 42) mukaan epäonnistuneissa omistajanvaihdoksissa syynä on lähes

aika epäonnistuminen kahdessa pehmeässä prosessissa; liikkeenjohdon vastuun tai osaamisen siirrossa.

### 5.3 Omistajanvaihdoksen toteuttamistapoja

Jatkajan ja luopujan kohtaamisen, kiinnostuksen heräämisen jälkeen, viimeistään ostopäätöksen teon yhteydessä tulee osapuolille valittavaksi omistajanvaihdoksen toteuttamistapa. Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan tässä yhteydessä liiketoiminnan ja omistajuuden siirtämistä muille kuin perheenjäsenille. Sukupolvenvaihdos ns. suppeassa muodossaan puolestaan tarkoittaa liiketoiminnan ja omaisuuden siirtoa perheenjäsenille tai lähisuvulle.



Kuva 8. Yrityksen liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehtoja (Stenholm 2005, 23)

Kuten kuvasta 8 voidaan havaita, on yrittäjällä useita eri vaihtoehtoja liiketoiminnan siirron suhteen. Yrityksen lopettaminen on usein huonoin vaihtoehto niin yrityksen, elinkeinoelämän kuin mahdollisten ulkopuolisten työntekijöiden kannalta. Kannattavan liiketoiminnan lopettaminen tarkoittaa yrittäjän elämäntyön, työpaikkojen ja osaamisen menetystä. Mikäli yrityksen taloudellinen tilanne tai alan tulevaisuuden näkymät ovat heikot, voi lopettaminen olla ainoa vaihtoehto (Stenholm 2005, 23).

Yritysjärjestelyt ovat yhteisölainsäädännön ja verolainsäädännön leikkauskohdassa, jolloin on huomioitava monia lakien yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä (Immonen 2011, 12). Mm. sukupolvenvaihdosluovutuksiin liittyy vero-

vapaus, silloin kun saajana on yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa luovuttajan lapsi tai tämän rintaperillinen taikka luovuttajan sisar, veli, sisar- tai velipuoli ja luovuttaja on omistanut yhtiöosuuden tai luovutettavat osakkeet yli kymmenen vuotta (Immonen 2011, 95). Sukupolvenvaihdokset (käsitteen suppeassa muodossa) on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja siksi tähän seikkaan ei paneuduta syvemmin.

Jatkaja voi löytyä myös ns. välimalleista, joissa yrityksen jatkajaksi siirtyy joko yrityksen johtoa (Management Buy Out eli MBO-kauppa) tai yrityksen henkilökuntaa (Employee Buy Out eli EBO-kauppa) tai näiden yhdistelmästä. Usein kauppaprosessi ja -hintaa ovat näissä tapauksissa perhepiirissä tapahtuvan ja täysin ulkopuolisen kanssa tehtävän yrityskaupan välimaastossa. Kauppojen ja yritystoiminnan jatkumisen onnistuminen on näissä tapauksissa suurempi, koska uusi omistaja/uudet omistajat ovat työskennelleet yrityksessä ja tuntevat sen entuudestaan. (Saukkoriipi 2017, 60.)

Omistajanvaihdoksenpalveluprosessi on edellä kuvatuissa tapauksissa jatkajan julkista hakua lukuun ottamatta sama kuin myydessä täysin ulkopuoliselle. Kauppatapa vaihtelee sekä yritysmuodosta että osakeyhtiössä ostajan ja myyjän välisestä sopimuksesta johtuen. Osakeyhtiössä on mahdollista toteuttaa joko osakekauppa tai liiketoimintakauppa. Eri osapuolilla on erilaiset intressit kaupan toteuttamiseen mm. verotuksellisista syistä (myyjä) ja kauppahinnan vähennysoikeuden kautta (ostaja). Yleisimmät yrityskauppa tavat ovat liiketoiminta-, osake- ja yhtiöosuuskauppa ja niitä on avattu seuraavaksi tarkemmin. Muita vaihtoehtoja on mm. lahjoitus, osakevaihto, jakautuminen ja liiketoimintasiirto.

### **Liiketoimintakauppa**

Substanssi- eli liiketoimintakauppa tehdään yhtiöiden välillä ja siinä ostetaan omaisuususeriä kuten koneet, kalusto, varasto, immateriaaliset oikeudet, liikehuoneisto tai -kiinteistö. Yhtiön omaisuus vaihtaa omistajaa varsinaisen yhtiön omistuksen pysyessä ennallaan. Ostaja yleensä perustaa uuden yrityksen, jonka nimiin kauppa tehdään. Sopimukset siirtyvät vain sopijakumppanin suostumuksella ja myyjän taloudelliset ja juridiset vastuut eivät siirry ostajayritykselle.

Yksityinen liikkeenharjoittaja ei omista erillistä taloudellista kokonaisuutta, mikä voitaisiin myydä erillisenä, joten kaupan kohteena ovat erilaiset omaisuushyödykkeet ja mahdollisesti toimintaan sitoutuneet velat ja vastuut, mikäli niistä erikseen nimenomaisesti sovitaan (Immonen 2011, 27). Toiminimen kohdalla kyseessä aina liiketoimintakauppa ja kauppahinta yrittäjän henkilökohtaista tuloa. Verotus tapahtuu liiketoimintakaupassa elinkeinoverolain yleisten perusteiden mukaisesti.

Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömies voi luovuttaa yhtiöosuutensa, muiden yhtiömiesten suostumuksella. Käytännössä kuitenkin useimmiten näiden henkilöyhtiöiden kohdalla tehdään liiketoiminta- eli substanssikauppa, tai yhtiömuoto muutetaan ennen kauppaa. Syitä näihin menettelyihin ovat mm. se, ettei ostajan ei kannata ottaa henkilökohtaisesti vastattavakseen henkilöyhtiön vanhoja rasitteita ja myyjän kannalta verotukselliset kysymykset.

Osakeyhtiössä tehtävässä liiketoimintakaupassa myyjänä on yhtiö ja kauppahinta on yhtiön veronalaista tuloa. Ostaja puolestaan pystyy poistoina hyödyntämään mahdollisen liikearvon ostetusta yrityksestä. Liikearvo eli goodwill syntyy, jos koko kauppahintaa ei voida kohdistaa tietyille omaisuuserälle eli kauppahinta ylittää konkreettisten tase-erien arvon. Goodwillin vähennyskelpoisuuden johdosta liiketoimintakauppa on ostajalle useimmiten kannattava vaihtoehto (Finnvera 2018). Myyjälle puolestaan goodwill-arvosta saatu kauppahinta on yleensä kokonaan verotettavaa tuloa.

Arvonlisäveroon liittyen luovuttajalla ei ole tilitysvelvollisuutta, eikä ostajalla vähennysoikeutta kauppaan kuuluvien ja jatkossa liiketoiminnassa käytettävien tuotteiden ja palvelujen osalta (Immonen 2011, 61). Liiketoimintakaupassa varainsiirtovero ei makseta, jos luovutettavaan omaisuuteen ei kuulu kiinteistöjä tai arvopapereita ja ostaja saa poistaa kauppahintaan kohdistuvan liikearvon kirjanpidossa yleensä 5–7 vuodessa (Itä-Savon Uusyrittäjäkeskus 2015, 12).



## Yhtiökauppa

Osakeyhtiössä omistajanvaihdos voidaan toteuttaa vaihtoehtoisesti yhtiökauppana, osakekauppana eli myydään joko koko yhtiön osakekanta tai osuus siitä. Mikäli myyjällä ei ole tarvetta yhtiölle, hänellä on näin mahdollisuus päästä siitä kokonaan eroon. Yhtiön omaisuus, varat, velat, sopimukset ja sitoumukset siirtyvät uudelle omistajalle. Osakekaupassa ostaja maksaa kauppahinnasta varainsiirtoveroa 1,6 prosenttia (vuoden 2018 määrä) liikeosakkeiden kauppahinnasta. Osakekaupassa ostaja ei voi hyödyntää verotuksessa kauppahintaan kohdistuvaa liikearvoa (Itä-Savon Uusyrityskeskus 2015, 12).

Myyjälle osakkeiden luovutus on veronalaista liiketuloa, myyjää verotetaan EVLn tai TVL:n mukaisesti. Osakkeiden ja yhtiöosuuksien kauppa on pääsääntöisesti veronalaista, se toimitetaan TVL:n mukaisesti luovutusvoiton verotuksena ja siihen sovelletaan hankintameno-olettamia (TVL 46.1 §). Mikäli kauppa on lahjanluotoinen, maksetun kauppahinnan ja käyvän arvon erotus verotetaan perintöverolain mukaisesti ostajan lahjana. Osakekauppa ei ole arvonlisäveron alaista tavaran tai palvelun myyntiä, eikä siitä siten suoriteta arvonlisäveroa (Immonen 2011, 63–90).

Molemmissa kauppatavoissa on ostajan kannalta tärkeää kaupan kohteen tarkastaminen ennen kauppaa. Due diligence -prosessissa ostokohteen eri osaluokkiin perehdytään kokonaisvaltaisesti, jolloin voidaan varmistaa, että kauppahinta ja muut ostajan oikeudelliseen ja taloudelliseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ovat tunnistettu ja riskit kartoitettu. Due diligence -tarkastuksen laajuus ja sisältö riippuvat muun muassa osapuolten tavoitteista, sitoutumisesta kauppaan sekä muista osapuolten henkilöön kohdistuvista seikoista huomioiden lainsäädännön rajat salassapito- ja vaitiolovelvollisuuden osalta. (Immonen 2011, 32.)

Riippumatta siitä kuinka omistajanvaihdos toteutetaan ja kuka/ketkä tulevat jatkajaksi, ovat yrityksen sisäiset rutiinit oltava sellaisessa järjestyksessä, että niiden hoitaminen sujuu muiltakin kuin yrittäjältä itseltään. Yrityksen tulisi olla aina myyntikunnossa. Yrityksen omistajanvaihdokseen on varauduttava ajoissa, hätäilemättä, hyvin suunnitellusti ja realistisesti. (Tarkka 2008, 13.)

## 5.4 Omistajanvaihdosten pullonkaulat

Euroopan komissio (2012, 14) viittaa Business Dynamics -tutkimukseen vuodelta 2010, jonka mukaan yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvät erityispiirteet voidaan jakaa neljään pääryhmään: ostajan ja myyjän tavoitteiden kohtaaminen, luottamuksen rakentaminen, tunnepohjaiset ja psykologiset ongelmat ja tekniset ongelmat. Useimmiten yrittäjä on elänyt yrityksensä kautta useiden vuosien ajan ja luopuminen sekä omistajanvaihdokseen ajoissa varautuminen ovat vastahakoista. Huonosti valmisteltu omistajanvaihdos vaikuttavaa myös jatkajan ja yrityksen yhteistyökumppaneiden toimintaa rajoittavasti (Euroopan komissio 2012, 15).

Omistajanvaihdosprosesseissa yleisimmin esiintyviä ongelmia listattuna (koottuina eri lähteistä) ovat:

- yrityksen koko (yksinyrittäjien kohdalla henkilöityminen)
- yrittäjän ikä (mitä vanhempi sen hankalampaa)
- myyjiä enemmän kuin ostajia
- uuden perustaminen houkuttelevampaa
- arvonmääritys vaikeaa (myyjällä ja ostajalla erilainen käsitys arvosta)
- verotus (suuremmissa kaupoissa/sukupolvenvaihdoksissa suositellaan haettavaksi veroviraston ennakkotieto tai KVL:n ennakkoratkaisu, Immonen 2011, 10).
- osaamisen siirto
- rahoitus (yhteydessä arvomääritykseen, ylihintaista kauppaa ei rahoiteta tai ostajan omarahoitusosuus on riittämätön)

Euroopan Yhteisöjen Komissio (2006) on tiedotteessaan todennut, että yritys-siirrot lisääntyvät nimenomaan perheen ulkopuolelle, ja puolestaan jatkajan löytyminen perheen ulkopuolelta on entistä hankalampaa. Pienten yritysten alttius epäonnistuneisiin omistajanvaihdoksiin on suurempi kuin muiden, koska pienyritykset ovat usein tiivisti sidoksissa omistajansa osaamiseen ja persoonaan (Euroopan Komissio 2012, 11).

Suomen Yrittäjät viittaa omassa julkaisussaan Vauhti omistajanvaihdoksiin (2016, 5) ranskalaistutkimukseen, jossa selvitettiin toteutuneiden omistajanvaihdoksien suhdetta yrittäjien omiin aikomuksiin eri ikäluokissa. Alle 54-vuotiaiden kohdalla suunnitellut omistajanvaihdokset toteutuivat lähes sata prosenttisesti. Yli 55-vuotiaiden kohdalla puolestaan vain alle puolet aikomuksista toteutui. Suomessa tilanteen uskotaan olevan samankaltainen, eli mitä myöhemmäksi omistajanvaihdos siirtyy, sitä hankalampi se on toteuttaa.

Haluttomuus toimivan yrityksen jakamiseen voidaan nähdä yritysten omistajavaihdosilmiöön liittyvänä erityispiirteenä. Euroopan komissio (2012, 14) viittaa vuonna 2004 toteutettuun Flash Eurobarometriin, jonka mukaan 53 prosenttia eurooppalaisista mieluummin perustaisi uuden yrityksen ja vain 29 prosenttia olisi halukkaita jatkamaan jo toimivaa yritystä. Syiksi mainitaan mahdollisuus tehdä yrityksestä juuri omanlaisensa sekä alhaisemmat kustannukset. Tall ym. (2015, 7) mainitsevat myös pienemmän alkupääoman ja vapauden vanhoista rasisitteista sekä toimintatavoista uuden yrityksen perustamisen etuina, verrattuna jo toimivan yrityksen jatkamiseen.

Edellä mainitut syyt ovat yhteydessä Immosen ja Lindgrenin (2017, 18) toteamukseen, että omistajanvaihdosta tarvitsevia yrityksiä on enemmän kuin sopivia jatkajia, lisäksi jatkajan etsiminen ja valmentaminen vaihdosta varten vievät aikansa. Nykytilanteessa yrityskauppatietokannoissa tarjonta- ja kysyntä eivät ole tasapainossa. Yritykset ovat erilaisia ja ainutlaatuisia, ja sopivan jatkajan löytäminen juuri samalta alueelta ja tietyllä hetkellä voi olla hankalaa (Euroopan Komissio 2012, 14).

Immosen ja Lindgrenin (2017, 16) mukaan jatkajan kannalta ydinkysymyksiä on sitoutuminen yrityksen vetovastuuseen. Liian nopea vastuun ottaminen voi epäonnistua heikkojen valmiuksien vuoksi. Samanlaisia ongelmia voi tulla myös liian pitkästä vaihdoksesta. Pienyrityksissä omistaja ja yritys ovat usein sama asia ja siten omistajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat.

Muita omistajanvaihdoksen ns. teknisiä pullonkauloja ovat myyjän näkökulmasta yrityksen arvonmääritys ja osaamisen siirtäminen sekä ostajan näkökulmasta lisäksi myyjän korkea hintapyyntö ja yrityskaupan rahoitus (Suomen Yrittäjät 2016, 21). Myyjän epärealistinen hintakäsitys yhdistettynä heikkoihin

neuvottelutaitoihin ovat usein syynä neuvottelujen karitutumiseen jo alkumetreillä. Myöhemmin ylihinnottelu vaikuttaa rahoituksen epäonnistumiseen tai yrityskaupan kannattamattomuuteen ostajan näkökulmasta. Saadakseen realistisen käsityksen yrityksen arvosta, myyjän kannattaa hankkia arvonmääritys useammalta asiantuntijalta (Hautala 2008, 31).

Arvonmäärityksen tarkoituksena on löytää oikea hinta myytävälle yritykselle ja se sisältää aina arvioita. Yrityksellä ei ole ”hintalappua”, toteaa Hiidenmaa (2017) ja objektiivista kaikkia tyydyttävää arvoa ei useinkaan saada laske-  
malla, vaan se määräytyy subjektiivisen näkemyksen perusteella neuvotteluiden edetessä. Myyjä usein arvioi yrityksen arvon tunneperäisesti sekä hakien myyntitulosta turvaa eläkevuosille.

Arvonmääritykseen on olemassa erilaisia tekniikoita ja laskentamalleja, arvo kannattaa laskea useammalla eri arvonmääritystavalla. Arvonmääritys voi perustua tuottoarvoon tai substanssiarvoon. Tuottoarvo perustuu yrityksen tulontuottamiskykyyn ja joko tulevaisuuden tuottoarvoon tai toteutuneisiin tilikausiin. Substanssiarvo eli ns. realisointiarvo puolestaan pohjautuu yrityksen varallisuuteen ja se on yleensä alin arvo millä yrityskauppa syntyy. Eri tavoin lasketut arvot osoittavat yrityksen arvon suuruusluokan.

## **6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Yritysten omistajanvaihdokset ovat tärkeä osa niin kansallista kuin kunnallista elinkeinopolitiikkaa. Itä-Savon Uusyrittäjäkeskus ry on sitoutunut Savonlinnan kaupungin kanssa tehdyssä palvelusopimuksessa hoitamaan talousalueen yritysten omistajanvaihdosneuvonnan aloittavien yrittäjien neuvonnan lisäksi. Omistajavaihdosneuvontaan on saatu lisäresursseja niitä edistävien hankkeiden myötä.

### **6.1 Itä-Savon Uusyrittäjäkeskus ry**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Itä-Savon Uusyrittäjäkeskus ry (ISUYK), jonka toimintaan kuuluu aloittavien yrittäjien neuvonnan lisäksi yritysten omistajanvaihdosneuvonta. ISUYK on paneutunut yritysten omistajanvaihdosneu-

vontaan erityisesti vuosina 2015–2017 toteutetun Kontrahti-hankeen ja maaliskuussa 2017 alkaneen (päättynyt 2/2019) Exit Business – Yritykset myyntikuntoon-hankkeen myötä. Näissä hankkeissa, kuten aikaisemmissa muissa tutkimuksissa, on huomattu jatkajien haun olevan yksi haasteellisimmista kohdista yrityksen omistajanvaihdon toteuttamiselle.

Suomen Uusyrityskeskukset (SUK) ry on perustettu elinkeinoelämän, kuntien ja Työ- ja elinkeinoministeriön yhteistyön tuloksena vuonna 1989 ja se toimii yksityisen ja julkisen sektorin yhteistoimintajärjestönä. Alueellisia uusyrityskeskuksia on tällä hetkellä 29. Verkostossa työskentelee n. 125 yritysneuvojaa 83 eri toimipisteessä. Vuosittain verkosto palvelee n. 20 000 uutta yritystoimintaa suunnittelevaa asiakasta. Neuvonnan kautta syntyy noin 7 000 – 8 000 uutta yritystä vuodessa. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2018.)

Uusyrityskeskukset ympäri Suomen tarjoavat maksutonta ja luottamuksellista yritysneuvontaa alkaville yrittäjille ja yritystoimintaa suunnitteleville. Myös liike-toimintansa jo aloittaneet yrittäjät, joilla on alle viiden vuoden ikäinen yritys, voivat hakea neuvoa uusyrityskeskuksista. Toiminnan tavoitteena on edistää yrittäjyyden syntymistä Suomessa madaltamalla yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä sekä varmistaa uusien yritysten selviytyminen. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2018.)



Kuva 10. Uusyrityskeskusten yhteinen ja Itä-Savon Uusyrityskeskus ry:n oma logo (Suomen Uusyrityskeskukset ry ja Itä-Savon Uusyrityskeskus ry)

Itä-Savon Uusyrityskeskus ry (ISUYK) kuuluu valtakunnalliseen kattojärjestykseen. Itä-Savon Uusyrityskeskus on perustettu vuonna 1997, ja sen toimipiste sijaitsee Savonlinnan ydinkeskustassa ja siellä työskennellään kahden toimihenkilön voimin. Yhdistyksen missio on tukea elinkelpoisen liiketoiminnan syn-

tymistä ja kehitystä Savonlinnan talousalueella ja siten edistää alueellista elinvoimaisuutta ja hyvinvointia. Yhdistyksen toiminta-ajatus on tuottaa aloittavan yrittäjän ja yrittäjyyttä suunnittelevan palveluneuvonta mahdollisimman yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti hyödyntäen laajaa asiantuntijaverkostoa.

Yrittäjäksi aikova saa yhdestä paikasta neuvonnan perusrungon, jota täydennetään tarvittavin osin verkoston asiantuntijoita apuna käyttäen. Palvelu on luottamuksellista, asiantuntevaa ja joustavaa. Palvelun pääpaino on henkilökohtaisilla tapaamisilla (face-to-face tapaamiset, virtuaalisen tapaamiset, puhelinkeskustelut), joita palveluprosessin eri vaiheissa täydennetään tarvittaessa muilla palveluilla, joita ovat mm. kaikille avoimet Startti yrittäjäksi -infot ja muut seminaarit ja koulutukset.

Arvoissa ISUYK noudattaa kattojärjestön eli Suomen Uusyrityskeskukset ry:n arvoja, jotka ovat seuraavat:

**Yrittäjyys:** Keskeinen uusyrityskeskusten toimintaa ohjaava arvo on yrittäjyys. Se näkyy kaikessa palvelussa ja yrittäjiksi aikovien neuvonnassa. Henkilöstö toimii työssään sekä suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin oma-aloitteisesti ja palveluhenkisesti.

**Asiakaslähtöisyys:** Yrittäjäksi aikovien neuvonta lähtee aina asiakkaan tarpeista. Neuvontatarve ja ongelmat pyritään ratkaisemaan asiakkaan lähtökohdista. Neuvontaprosessi on henkilökohtainen ja luottamuksellinen.

**Kumppanuus:** Uusyrityskeskus toimii verkottuneena yrityselämään hyvässä yhteistyössä kuntien ja valtionhallinnon, YritysSuomi-palvelujärjestelmän osapuolten ja seudullisten yrityspalvelujen kanssa yhdistäen kumppanuusperiaatteella alkavan yrittäjän neuvontapalveluja. Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä saa aikaan toisiaan täydentäviä alkavan yrittäjän palveluverkostoja. Uusyrityskeskukset toimivat tiiviissä yhteistyössä myös keskenään.

**Luottamuksellisuus ja laillisuus:** Luottamuksellisuus tarkoittaa uusyrityskeskusten tapaa käsitellä asiakkaitaan sekä näiden luovuttamia ja kertomia tietoja. Luottamuksellisuus koskee myös asiantuntijoita. Uusyrityskeskuksessa toimivat henkilöt ovat allekirjoittaneet salassapitosopimuksen, jonka mukaan

henkilöstö/asiiantuntijat eivät ilman asianomaisen lupaa saa paljastaa kolmannelle osapuolelle luottamuksellisia tietoja, joita neuvonnassa nousee esiin. Uusyrityskeskus ja sen henkilöstö noudattavat toiminnassaan voimassa olevia lakeja. Asiakkaat ohjataan toimimaan lakien ja määräysten mukaan eikä lainvastaisesta yritysideasta tai toteutustavasta edes neuvotella.

Eettisyys: Uusyrityskeskus noudattaa neuvonnassa sekä muussa toiminnassaan hyvää yritysetiikkaa. Uusyrityskeskus valitsee yhteistyökumppaninsa tarkoin ja toimii sopimusten mukaisesti. Uusyrityskeskuksen raportointi on luotettavaa ja totuudenmukaista. Asiakkaiden tietoja ei luovuteta eteenpäin ilman heidän suostumustaan. Yhteiskunnalliset normit ja velvoitteet tuodaan selkeästi esille neuvonnassa.

Verkostomaisuus: Uusyrityskeskuksen käytössä on yrityselämästä koostuva asiantuntijaverkosto, jonka jäsenten tiedot ja taidot ovat yrittäjäksi aikovan ulottuvilla. Asiantuntijatoiminta on puolueetonta, henkilökohtaista, paikallista ja maksutonta. Verkostomaisuuden ansiosta neuvonta ja koko toiminta on kustannustehokasta. Sekä avoimuus: Uusyrityskeskusten neuvonta on avointa kaikille yrittäjiksi aikoville. Kanssakäyminen asiantuntijaverkoston, viranomaisten sekä muiden sidosryhmien ja uusyrityskeskusten välillä on avointa.

Uusyrityskeskusten neuvonta on ISO 9001/2015 laatusertifioitu. Se takaa laadukkaan yritysneuvonnan kaikissa keskuksissa ympäri Suomen. Laatuksiteerit edellyttävät mm. sen, että kahden vuoden kuluttua yli 90 prosenttia ja viiden vuoden kuluttua 80 prosenttia uusyrityskeskusten kautta toimintansa aloittaneista yrityksistä on edelleen toiminnassa. Itä-Savon Uusyrityskeskusten kautta perustettujen yritysten kohdalla yritysten ns. eloonjäämisaste oli 92,4 % viiden vuoden seurantakaudella. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2018).

Professori Vesa Routamaa on tutkinut uusien yritysten yhteiskunnallisia vaikutuksia. Ne näkyvät mm. menestyvien yritysten kerryttäminä verotuloina, ostovoiman lisääntymisenä sekä työllistymisen tuomana hyvinvointina että säästyneinä työttömyyskorvauksina. Hän on myös huomionut, että yritysneuvonnan hyötysuhde uusyrityskeskuksissa on korkea. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2018).

## 6.2 Nykytila

Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvissä projekteissa vuodesta 2015 alkaen. Ensimmäisen hankkeen (Kontrahti) hallinnoija oli Savonlinnan Yrityspalvelut Oy ja nyt käynnissä olevan hankkeen (Exit Business – Yritykset myyntikuntoon) hallinnoija on Itä-Savon Uusyrityskeskus ry. Kontrahti-hanke keskittyi ensisijaisesti jatkajien löytämiseen yrityksiin, joissa eläköityvälle yrittäjälle ei ollut jatkajaa tiedossa. Kahden vuoden aikana olimme hankkeen kautta mukana 39 omistajanvaihdoksessa. Samalla havaitsimme sen tosiasian, että kaikki yritykset eivät olleet myyntikunnossa, ja siksi niihin oli mahdotonta löytää jatkajaa.

Paneudummekin nyt (1.3.2017–28.2.2019) käynnissä olevassa Exit Business – Yritykset myyntikuntoon-hankkeessa erityisesti yli 55-vuotaiden hallinnoimien yritysten myyntikuntoisuuden parantamiseen Savonlinnan talousalueella. Toissijaisena tavoitteena on jatkajaehdokkaan löytyminen, mikä puolestaan tarkoittaa, että kyseisen tuotteen/palvelun valmistus/myynti jää talousalueellemme parantaen näin alueen elinvoimaisuutta (elinkeinorakennetta, työllisyyttä, verotuloja jne.). Hankkeen tavoitteena on, että luopuja tiedostaa omistajanvaihdosprosessin vaiheet, niihin hyvissä ajoin valmistutumisen merkityksen ja eri kohdissa tarvittavien asiantuntijoiden palveluiden piiriin hakeutumisen.

Mielenkiintoista ja samalla hieman surullista on ollut havaita hankkeen kohdeyhmässä jonkin asteista muutoshaluttomuutta. Yrittäjä näkee yrityksensä hyvin erilaisena kuin ulkopuolinen. Muutostarvetta (myyntikuntoisuuden parantamista) ei tiedosteta tai sitä ei haluta myöntää tai ei haluta ryhtyä mihinkään toimenpiteisiin (koetaan tarpeettomiksi). Tämä johtaa väistämättä kohtaanto-ongelmiin niin yrityksen hinnoittelussa kuin jatkajan löytymisessä. Yrittäjä ja omistajanvaihdosneuvontaa tekevät tahot tiedostavat em. pullonkaulat, mutta se, miten asiaan voidaan käytännössä vaikuttaa, onkin vaikeampaa. Tästä syystä haluttiin tutkia omistajanvaihdoksia jatkajan näkökulmasta: millainen yritys kiinnostaa jatkajaa ja milloin yrityskauppa on vaihtoehto uuden yrityksen perustamiselle, palkkatyölle tai työttömyydelle.



## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa toimivan yrityksen jatkamiseen johtaneista syistä ja siitä, mihin seikkoihin toimivan yrityksen jatkaja kiinnittää huomionsa tehdessään valintaa ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. Tässä luvussa kerrotaan ensin haastatteluaineiston keräämisestä ja sen analysoinnista. Sen jälkeen esitellään haastattelujen tulokset teemoittain ja teemoihin on lisätty myös suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset on merkitty tekstiin lainausmerkein ja kursivoiden ja vastaajien anonyymius säilyttäen.

### 7.1 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä teemahaastattelusta, jotka kohdennettiin Savonlinnan talousalueella vuosina 2015–2018 tapahtuneisiin yritysten omistajanvaihdoksen tehneisiin jatkajiin. Tiedot haastateltavista eli omistajanvaihdoksen tehneistä jatkajista saatiin toimeksiantajan asiakastiedoista. Ennakkotietona oli toteutuneen omistajanvaihdoksen ajankohta sekä yrityksen toimiala. Yrittäjiä lähestyttiin sähköpostitse sekä henkilökohtaisten tapaamisten kautta ja kysyttiin heidän mahdollisuutta ja kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Teemahaastattelun rungon käsittävät kysymykset (liite 1) toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse.

Haastattelut suoritettiin syys- ja lokakuun 2018 aikana, pääasiassa yrittäjien toimipaikoissa, yksi Itä-Savon Uusyrittäjäkeskuksen toimistolla ja yksi kahvilassa. Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella sekä sanelimelle että puhelimeen. Haastateltaville kerrottiin tietojenkeruun ja tutkimuksen tarkoituksesta sekä tulosten anonyymiydestä. Kysymykset olivat sekä haastattelijan että haastateltavan nähtävillä koko tapaamisen ajan. Kaikille haastateltaville esitettiin samat pääkysymykset, mutta kysymysten järjestys oli erilainen riippuen haastattelun myötä saaduista aikaisemmista vastauksista. Haastateltavat saivat lisäksi vapaasti kertoa muita aiheeseen liittyviä kokemuksia ja havainnollistavia esimerkkejä. Teemahaastattelu kulki enemmänkin keskeisten teemojen kautta, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 40–70 minuutin välillä.

Mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen suoritettiin litterointi. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla/tasoilla; sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi (Kananen 2017, 135). Tässä työssä litterointi suoritettiin yleiskielisen litteroinnin tasolla, koska täytesanojen ja tunneilmausten ei koettu tuovan lisäarvo aineistoon. Teemojen ulkopuolisista sisällöistä käytettiin propositiotason litterointia, eli kirjattiin ainoastaan sanoman ydinsältö.



Kuva 11. Litteroinnin jälkeen vastauksia ryhmiteltiin mm. Post it -lappujen avulla.

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole yksiselitteistä tai yleispätevää valintakriteeriä vaan analyysitekniikan valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet ja kerätyn aineistosta muodostunut kokonaisuus. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehukseen. Sisältöanalyysia voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisille analyysikokonaisuuksille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–99).

Litteroinnin, ja siitä muodostuneiden aineistojen tulostamisen jälkeen, aloitettiin koostamaan ja koodaamaan vastuksista yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia redusoimalla eli pelkistämällä epäolennaiset seikat pois. Tässä tutkimuksessa

käytettiin sisältöanalyysia, jonka lähtökohtana oli aineisto mutta tulkinnessa teoria oli myös mukana. Analysointimenetelmänä oli teemoittelu. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään tiettyjen erilaisten aihepiirien mukaan (Mts. 93).

Aineistoa järjesteltiin teemojen mukaisesti ensin alustavasti ja sen jälkeen tarkentaen, teemat puolestaan noudattelivat pitkälti haastattelurunkoa. Tässä vaiheessa työskentelyssä käytettiin Post it -lappuja ja erivärisiä kyniä hahmotamiseen ja vastausten ryhmittelyyn (kuva 11). Eri värikoodien perustella pystyttiin lyhyehköstä muistiinpanosta palamaan pidempään ja tarkempaan, litteroituun aineistoon. Teemoittelu tehtiin kauttaaltaan manuaalisesti. Post it -laput toimivat hyvin vielä tämän kokoisen aineiston käsittelyssä. Hiemankin laajemman aineiston kohdalla olisi ollut järkevää käyttää tekstinkäsittelyohjelmaa tai taulukkolaskentaa koodauksessa ja ryhmittelyssä.

Havaintojen ja löydösten välisten yhteyksien tunnistamisen kautta oli luontevaa siirtyä seuraaviin vaiheisiin eli tuloksien kirjaamiseen ja sen jälkeen niiden suhteuttamiseen teoreettiseen viitekehykseen. Aikataulullisesti nämä vaiheet olivat mahdollista tehdä hyvin peräkkäin, mikä puolestaan oli eduksi sen suhteen, että asiat olivat hyvin mielessä siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen.

## **7.2 Tutkimuksen tulokset**

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset aloittaen vastaajien taustatiedoista. Taustatiedoissa on eritelty sekä vastaajien henkilökohtaiset että yrityskohtaiset tiedot. Taustatiedot on ensin litteroitu, minkä jälkeen niistä on koostettu tiedot yhdistävä manuaalinen datatiedosto. Taustatietojen jälkeen siirrytään varsinaisiin tutkimusongelman kannalta oleellisiin vastauksiin. Haastatellut on koodattu tunnisteilla H1–H9 mm. suorien lainauksien kohdissa.

### **7.2.1 Vastaajien taustatiedot**

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden iät sijoittuivat 29–57 ikävuoden väliin. Iän keskiarvoksi tuli 36,4 vuotta ja mediaaniksi 34 vuotta. Vastaajista kolmannes oli miehiä ja kaksi kolmasosaa naisia. Vastaajien ammatillinen pohjakoulutus jakautui seuraavasti: keskiasteen koulutuksen suorittaneita oli neljä,

alimman korkea-asteen suorittaneita yksi ja alemman korkeakouluasteen suorittaneita neljä. Haastateltavilta kysyttiin, olivatko he asuneet samalla paikkakunnalla, missä jatkettu liiketoiminta sijaitsee, silloin kun he tekivät päätöksen jatkamisesta. Jokaisessa tapauksessa asuinpaikkakunta oli ollut sama kuin yrityksen kotipaikkakunta.

Haastateltavan lähtötilanteet ennen omistajanvaihdosta olivat seuraavat: palkkatyössä (kuusi henkilöä), työttömyysuhan alainen (yksi henkilö) ja yrittäjä (kaksi henkilöä). Palkkatyössä olleista viisi oli työskennellyt yrityksessä, jonka omistajana on nyt, joko välittömästi ennen omistajan vaihdosta tai aikaisemmin. Samalla alalla oli aikaisemmin palkkatyössä ollut viisi henkilöä, kaksi rinnasteisella (samankaltaisella toimialalla), yhdellä haastateltavista harrastus oli toimialalta, jolta omistajanvaihdos toteutui ja yksi haastateltavista ei omannut ko. toimialalta aikaisempaa kokemusta.

Aikaisempaa yrittäjäkokemusta oli kolmella haastateltavalla, kahdella rinnastettavalla tai nykyistä yritystoimintaa tukevalta alalta, yhden haastateltavan aikaisempi yrittäjäkokemus oli aivan toiselta toimialalta kuin nykyinen. Tietämystä yrittäjyydestä selvitettiin myös kysymällä yrittäjyyskoulutuksen suorittamisesta ennen omistajanvaihdosta; kaksi oli suorittanut erillisen yrittäjäkurssin ennen omistajanvaihdosta, kaksi suoritti sen yrittäjyyden alussa mutta lähtötilanteessa heillä ei ollut yrittäjäkoulutusta kuten ei kahdella muullakaan, kolmella yrittäjyysopintoja oli sisällytetty ammatilliseen koulutukseen. Niiden määräästä, laadusta ja kiinnostavuudesta amk-opintojen yhteydessä haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tieto siitä, onko haastateltava yrittäjäperhetaustainen. Yrittäjäperhetaustainuus nousi voimakkaasti esiin kohdejoukossa, sillä kaikilla on tai oli ollut yrittäjä lähipiirissä (seitsemässä tapauksessa jompikumpi tai molemmat vanhemmista ja kahdessa tapauksessa puoliso oli yrittäjä jo ennen haastateltavan yrittäjäksi ryhtymistä). Haastatteluista useat korostivat yrittäjävanhempien merkitystä omaan uravalintaan, vaikka tutkimuksessa ei ollut mukana sukupolvenvaihdoksia vaan haastateltavat olivat jatkaneet muuta kuin omassa suvussa ollutta liiketoimintaa. Kasvaminen yrit-

täjäperheessä oli luonut usein tiedostamatta pohjan tulevalle. Yrittäjäkoke-  
musta omaavien vanhempien tukea arvostettiin korkealle yrittäjyyspäätöksen  
tekemisessä.

*” Vanhempien tuki ja hyväksyminen asialle (yrittäjäksi ryhtyminen) oli jostain  
syystä tosi tärkeä. En tiedä olisinko lähtenyt yrittäjäksi ilman (yrittäjä)isän kan-  
nustusta” (H1)*

*”Kun isä oli yrittäjänä samalla alalla, niin se on varmasti vaikuttanut (päätök-  
seen ryhtyä yrittäjäksi).” (H9)*

*”Olen yrittäjäperheestä, vanhemmat olleet yrittäjiä – vaikka en tiedostanut sitä  
aiemmin mutta jäänyt selkäyttimeen - ja oli luontevaa lähteä yrittäjäksi, kun  
vanhemmat osasivat neuvoa alussa mitä pitää tehdä, tietää – kaikesta kai-  
ken.” (H4)*

Kohdeyritysten, eli haastateltujen yrittäjien toteuttamien yrityskauppojen myötä  
jatkettujen yritysten toimialat sijoittuivat Tilastokeskuksen toimialaluokitus  
(tol) 2008 mukaisesti pääluokkiin G tukku- ja vähittäiskauppa (neljä haastatte-  
lua), I majoitus- ja ravitsemistoiminta (kolme haastattelua) sekä M ammatilli-  
nen, tieteellinen ja tekninen toiminta (kaksi haastattelua). Tarkempien tasojen  
määrittelyä ei haluta tehdä, koska se voisi mahdollisesti vaarantaa haastatel-  
tavien tunnistamattomuuden. Yrityksissä työskentelee yhdestä kuuteen työn-  
tekijää (mukaan lukien yrittäjä/yrittäjät). Keskimääräinen henkilöstömäärä 3,67  
henkilöä ja mediaanin ollessa neljä henkilöä.

Jatkajien määrä eli vastuunalaisten yrittäjien määrä vaihteli yhdestä (yksi yri-  
tys) kolmeen (yksi yritys), eli suurimassa osassa tapauksia vastuunalaisia yrit-  
täjiä, jotka olivat yhtäaikaisesti siirtyneet ko. yrityksen johtoon oli kaksi (seitse-  
mässä tapauksessa). Omistajanvaihdokset olivat kohdeyrityksissä toteutettu  
vuosina 2015–2018. Omistajanvaihdosten toteutustapa oli yhtä tapausta lu-  
kuun ottamatta liiketoimintakauppa, yksi vaihdoksista oli toteutettu osakekaup-  
pana.

Tähän tutkimukseen osallistuneen jatkajan prototyyppi ja siten muodostettu  
potentiaalinen jatkajaehdokka olisi edellä mainittujen seikkojen valossa 34-

vuotias nainen. Hänellä olisi alemman korkea-asteen tutkinto ja hänen lähiperheessä olisi ollut yrittäjiä. Hän olisi myös aikaisemmin työskennellyt palkkatyössä toimialalla, johon myöhemmin tullut omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi yhdessä toisen osakkaan kanssa työllistäen nyt yrittäjien lisäksi keskimäärin kaksi ulkopuolista työntekijää.

### **7.2.2 Yrittäjän ominaisuudet ja yrittäjäuran valintaan vaikuttaneet seikat**

Yrittäjinä itse toimivia henkilöitä pyydettiin mainitsemaan omasta mielestään tärkeimmät ominaisuudet, jotka yrittäjäksi ryhtyvän tulisi omata. Vastauksissa nousivat esille joustavuus, itsehillintä (kylmäpäisyys, maltti, rauhallisuus), organisoitaitaidot, sitkeys ja pitkäjänteisyys, määrätietoisuus (tavoitteet), ulospäinsuuntautuneisuus, rehellisyys, palvelualltius ja myyntiosaaminen. Kolmannes vastaajista korosti henkilökohtaista halua tehdä sitä, mistä tykkää, sekä omaan tekemiseen ja osaamisen luottamiseen. Yrittäjyyden vastuullisuus on huomioitava, mutta samalla se antaa vastaajien mielestä myös erilaista vapautta mitä palkkatyössä ei ole.

Seuraavana haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä seikat vaikuttivat siihen, että he itse ryhtyivät yrittäjäksi. Neljän vastaajan kohdalla selvästi vahvimpana syynä oli työskentely ennen omistajanvaihdosta ja yrittäjyyttä ko. yrityksessä. Push-tekijöistä esille nousivat pelko työpaikan menetyksestä, jos yritys siirtyy muiden omistukseen tai jatkajaa ei löydy lainkaan, sekä työttömyysuhan alaisuus muusta organisaatiosta. Näissäkin tilanteissa oli merkittävässä roolissa mukana ja siten pull-tekijänä mahdollisuus toteuttaa unelma yrittäjyydestä. Samassa yrityksessä työskennelleet kuvasivat jatkamisen yrittäjänä omistajanvaihdoksen kautta olleen helppoa ja luontevaa.

*”Olin jo pitkän aikaa miettinyt yrittäjyyttä. Oman alan töitä ei ollut, oli työllistettävä itsensä.” (H5)*

*”Nuorempana vitsailtiin ja lenkillä haaveiltiin, että perustetaan oman yritys, sitten me vaan jäätiin tähän.” (H8)*

Aikaisemmin yrittäjänä rinnasteisella toimialalla (nykyistä toimialaa tukevalla alalla) toimineiden kohdalla syynä oli toiminnan laajentumisen, liiketoiminnan

kasvun hakeminen hankkimalla lisää ns. tukijalkoja toiminnalle. Henkilöitä, jotka eivät olleet työskennelleet aikaisemmin jatkamassaan yrityksessä eivät olleet aikaisemmin toimineet yrittäjinä, yhdisti halua tehdä työtä, josta tykkää ja yrittäjän vapaus. He olivat myös jo aikaisemmin miettineet yrittäjyyttä vaihtoehtona palkkatyölle ja heitä yhdisti halua toimia yrittäjänä nimenomaan omalla asuinpaikkakunnalla.

*”Yrittäjän riskit eivät missään vaiheessa hirvittäneet, vaikka monet niistä puuivat, tiesin mitä haluan, olen aina ollut erilainen sen suhteen.” (H6)*

### **7.2.3 Tiedot yrityksestä ja vaihtoehtojen kartoittaminen**

Puolet vastaajista oli saanut tiedon yrityksen jatkamismahdollisuudesta entiseltä omistajalta suoraan ja kaksi entisen yrittäjän lähipiiriltä. Muiden haastateltavien kohdalla tieto jatkajaa etsivästä yrityksestä oli tullut tuttavien tai Itä-Savon Uusyrityskeskuksen kautta. Tietoisesti jatkettavia liiketoimia eri kanavista oli seurannut kolmannes vastaajista. Kolmannes ei ollut aikaisemmin edes ajatellut toimivan yrityksen jatkamista vaihtoehtona ja siten kohteita ei oltu osattu etsiä mistään. Kolme vastaajista oli seurannut toimialaan sopivien vapaiden toimitilojen tilannetta Savonlinnan alueella uuden yrityksen perustamista silmällä pitäen.

*”En ollut aikaisemmin miettinyt valmiin yrityksen ostamista. Mutta se osoittautui tosi järkeväksi.” (H1)*

Yli puolet vastaajista oli miettinyt uuden yrityksen perustamista. Jatkamista kartoittaneissa oli siis myös uuden perustamista suunnittelevia, nämä eivät olleet toisiaan poissulkevia asioita. Yhdessä tapauksessa henkilö oli jo rekisteröimässä uutta yritystä toiselle toimialalle, kun hänelle tarjottiin vaihtoehtona toimivan yrityksen jatkamista. Henkilö toteutti molemmat vaihtoehdot. Uuden yrityksen perustamista miettivillä oli suunnitelmia sekä samalle tai samankaltaiselle toimialalle kuin nyt toimivat että täysin muille toimialoille.

Vastaajilta kysyttiin, oliko päätös toimivan liiketoiminnan jatkamisesta vaikea, kun vaihtoehtona oli ollut myös uuden perustaminen. Vastaajat olivat melko lailla yksimielisiä siitä, ettei valinta ollut ollut vaikea sen jälkeen, kun asiaa oli

rauhassa puntaroitu. Yrityskaupan myötä jatkettua kokonaisuutta ei olisi ollut vastaajien mielestä järkevää tai edes mahdollista lähteä aloittamaan nollassa. Etuina nähtiin mm. nopeus lupien ja asiakkuussopimusten osalta etenkin, kun kyseessä oli osakekauppa, liiketoimintakaupoissa tämä kohta puolestaan oli ongelmallinen (asiaa käsitellään tarkemmin myöhemmin) sekä nopeus päivit- täisten toimintojen ja sitä kautta liikevaihdon käynnistymiseen.

*”Mietittiin, että tehdään alusta asti oma, uusi - mutta todettiin että ei mitään jär- keä, kun oli tällainen pohja tarjolla.” (H4)*

#### 7.2.4 Kiinnostuksen herääminen ja päätöksen syntyminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä seikat vaikuttivat kiinnostumisen he- räämisen ja jatkamis- ja ostopäätöksen tekemiseen. Haastatteluissa kysyttiin, mihin seikkoihin jatkajat ensimmäisenä kiinnittivät kohdeyrityksessä huomi- onsa. Vakituisen asiakaskunnan merkitys (kuluttaja-asiakkaat ja/tai jälleen- myyjät sekä alihankintasopimukset) nousivat tässä kohdassa merkittävim- mäksi huomioksi jatkajien keskuudessa yhdessä toimialan/tuotteen kiinnosta- vuuden kanssa. Kaikissa vastauksissa oli mainittu jompikumpi tai molemmat seikat. Myös yrityksen sijainnilla oli positiivinen vaikutus valintapäätöstä tehtä- essä etenkin palvelualan yrityksissä.

Taulukko 3. Seikat, joihin vastaajat olivat ensimmäisenä kiinnittäneet huomion jatkajaa hake- van yrityksen osalta. (Esiintyminen ilmoitettu prosentteina vastaajien kokonaismäärästä.)

Ensimmäiset seikat, mihin jatkaja on kiinnittänyt huomion kohdeyrityksessä	Asian esiintymispro- sentti kaikista vas- tauksista
Toimiala/tuote/palvelu oli kiinnostava	67
Valmis asiakaskunta ja tunnettuus verkostossa	56
Nähtävillä olevat kehittymismahdollisuudet (yrittäjän henkilökohtaiset, yrityksen sekä ko. toimialan)	44
Paikan tunnettuus/fyysinen sijainti	33
Yrityksen taloudelliset mittarit	22

Merkittävänä kiinnostuksen herättävänä tekijänä vastaajat pitivät nähtävillä olevat kehittämiskohteet. Kehittymismahdollisuuksia nähtiin oman osaamisen



ja tekemisen kautta, tuotteen/palvelun ominaisuuksien tai sen osien parantamisen ja valikoimien laajentumisen myötä sekä kyseisen toimialan kehittymisen tuomien mahdollisuuksien kautta. Nämä seikat ovat läheisesti kytköksissä kohtaan toimiala/tuote/palvelu oli kiinnostava ja siten nostavat entisestään kyseisten seikkojen merkitystä jatkajan ja luopujan ensimmäisen vaiheen kohtaamisessa.

Taulukkoon 3 on otettu esille myös taloudelliset mittarit, vaikka ensivaiheen kiinnostuksen kohdalla vain kaksi vastaajista mainitsi niiden olleen merkityksellisiä kiinnostuksen heräämisessä. Samassa kohtaa kaksi vastaajista mainitsivat, ettei laskevalla liikevaihdolla ei ollut suurta merkitystä, koska tiesivät sen johtuvan edellisen yrittäjän jaksamisen vähenemisestä.

*"Kun näin mitä täällä tehdään – näin itseni jo hommissa." (H3)*

*"Näin mahdollisuudet parempaan kuin aikaisemmin." (H2)*

*"Ensimmäinen kysymykseni myyjälle oli, mitä kaikkea täällä tehdään?" (H4)*

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat nousivat esiin prosessin edetessä kiinnostuksen heräämistä lopullisen ostopäätöksen tekemiseen. Kysyttiin mm. oliko jatkajan päätöksen vaikuttanut mahdollisesti muut ostajaehdokkaat. Yli puolessa tapauksista oli myyjä kertonut, että muitakin ostajaehdokkaita liiketoiminnalle on. Kahdessa tapauksessa jatkajalle tuli tunne, että tällä tiedolla haluttiin painostaa päätöksen tekoon nopeammin. He esittivät myös epäilyksen siitä, oliko asia ollut edes totta. Neljässä tapauksessa jatkaja tunsii olevansa paremmassa asemassa kuin muut ostajat, syinä siihen nähtiin mm. paikkakuntalaisuus, ikä (etuna nuoruus), innostuneisuus oppia alan työtehtävät sekä myyjän oma näkemys jatkajasta (myyjän emotionaaliset tunteet jatkajaa kohtaan). Esille nousi myös tilanne, jossa kilpailevasta ostajasta muodostui taloudellinen etu myyntihinnan laskiessa tehtyjen tarjousten myötä. Myyjän odotus myyntihinnasta oli ollut selvästi suurempi kuin eri ostajilta tulleet tarjoukset, minkä jälkeen myyjä ymmärsi, että oma hintapyyntö oli ollut epärealistinen.

Muut prosessin edetessä esille nousseet, ostopäätökseen vaikuttaneet seikat ilmenivät melko tasavertaisesti, mutta ostettavan liiketoiminnan taloudellisten seikkojen merkitys kasvoi selvästi kiinnostuksen heräämisen jälkeen, ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. Viimeistään tässä vaiheessa loputkin haastateltavista olivat paneutuneet kohteen tilinpäätöstietoihin yhdessä kirjanpitäjän tai omistajanvaihdosneuvonnan asiantuntijan kanssa. Kolmannes haastateltavista piti tärkeänä sopivien yhtiökumppaneiden löytymistä. Kolmannes näki oman asenteen ja osaamisen olleet ratkaisevia tekijöitä ostopäätökseen.

Taulukko 4. Prosessin etenemiseen merkittävimmin vaikuttaneet tekijät

Prosessin etenemiseen myönteisesti vaikuttaneet seikat	Prosessin etenemiseen negatiivisesti vaikuttaneet seikat
yhtiökumppanit	vieraan pääoman saaminen ja ottaminen
oma asenne yrittäjyyteen ja osaamiseen	myyntihinta
jatkettavan yrityksen liikevaihto ja kannattavuus	kauppatavan valinta
myyjän ominaisuudet	myyjän ominaisuudet

Kuten taulukosta 4 huomataan myyjän ominaisuudet ovat vaikuttaneet sekä positiivisesti että negatiivisesti omistajanvaihdosprosessin etenemiseen kiinnostuksesta ostopäätökseen. Ostopäätöstä olivat vahvistaneet myyjän avoimuus tietojen antamisessa, myös sellaisten tietojen, joita ei suoraan kirjanpitoaineistosta voi nähdä. Erityisesti ”sudenkuoppien” ja kehittämismahdollisuuksien avaaminen jatkajaehdokkaalle oli merkityksellistä. Positiivisesti oli vaikuttanut myös yrittäjän aito ylpeys omasta yrityksestään ja tieto siitä, että yrittäjä on ollut pidetty henkilöasiakkaiden parissa sekä yhteistyöverkostossa.

Luopuvan yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet olivat vaikuttaneet myös negatiivisesti etenemiseen, mm. kun kyseessä oli jo aikaisemmin mainittu painostus nopeaan päätöksentekoon, tunne tärkeiden tietojen pimittämisestä ja tilanteessa, jossa luopuja ei osannut päästää irti (päätos luopumisesta oli jäänyt kesken). Kahdessa tapauksessa haastateltava kertoi, että yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ollut mitään merkitystä ostopäätökseen. Aina negatiivinen kuva luopujasta ei vaikuttanut haastateltavan mukaan päätökseen. Oli ollut tiedossa mm., että myyjän maine asiakkaiden keskuudessa ei

ollut paras mahdollinen ja toisessa tapauksessa ilmeni jälkeen päin, että myyjä oli menettänyt isoja asiakkaita lähinnä omalla käytöksellään. Molemmissa tapauksissa jatkaja ei nähnyt näitä seikkoja ongelmana, vaan he luottivat oman tapaansa tehdä jatkossa paremmin ja saavuttavan paremman maineen ja menetetyt asiakkaat takaisin.

Muita prosessia hidastaneita seikkoja olivat olleet rahoituksen saaminen ja ulkopuolisen rahoituksen ottamisen pelko, eroavat näkemykset kauppahinnasta tai -tavasta ja erilaisten lupaprosessien pitkittyminen joko luopujasta tai jatkajasta johtuneista syistä. Erilaiset omistajanvaihdokseen liittyvät sopimus-, lupa- ja rekisteröintiasiat veivät enemmän aikaa kuin jatkaja oli osannut arvioida ja jossain tapauksissa luopujan passiivisuus oli hidastanut niitä entisestään.

### **7.2.5 Omistajanvaihdosprosessin onnistuminen ja haasteet**

Omistajanvaihdoksen onnistumista kokonaisuutena vastaajat pitivät pääsääntöisesti hyvin onnistuneena tai onnistuneena. Kahdessa tapauksessa haasteltava mietti, olisiko sittenkin pitänyt perustaa uusi yritys toimivan jatkamisen sijaan. Myönteiseen suhtautumiseen olivat vaikuttaneet useammassa kuin kahdessa tapauksessa mm. seuraavat seikat:

- ulkopuolisten asiantuntijoiden apua (tilitoimistot, uusyrityskeskukseen omistajanvaihdosasiantuntijat, asianajajat) oli käytetty arvonmäärityksessä, kannattavuuslaskelmien teossa sekä kauppakirjojen laadinnassa
- myyjä oli ollut tukena ja kannustamassa jatkajaa koko prosessin ajan ja riittävän pitkään omistajanvaihdoksen jälkeenkin
- perehdyttäminen oli ollut riittävä
- myyjä oli hoitanut asiakkuuksien siirron tyylikkäästi loppuun saakka
- rahoituksen saaminen oli järjestynyt helposti

Haasteitakin omistajanvaihdosprosesseissa oli ollut. Yli puolet koki jo aikaisemmin mainitut lupa- ja rekisteröintiasiat hankaliksi tai vähintäänkin aikaa vieviksi. Perehdyttäminen ei aina ollut riittävää laadullisesti tai ajallisesti.

Useat olisivat jälkikäteen ajateltuina halunneet käyttää enemmän aikaa monien asioiden perusteellisempaan tutkimiseen etukäteen. Kaikki myyjät eivät olleet lunastaneet lupaustaan olla käytettävissä myös käytännön toimitissa tai olleet edes tavoitettavissa sen jälkeen, kun kauppahinta oli kokonaisuudessaan maksettu.

Jälkeenpäin jatkajat ovat pohtineet mm. sitä, oliko aloittamisajankohta paras mahdollinen ja olisiko kauppahinnasta pitänyt vielä tinkiä. Tukiverkosta ei aina koettu riittäväksi, vaan toivottiin vahvempaa ja pidempää mukana oloa prosessissa mm. uusyrittäjäkeskuksen omistajanvaihdosasiantuntijoilta myös yrityskaupan jälkeen. Päällimmäiseksi vastauksista, omistajanvaihdoksen onnistumisen suhteen, jää kuitenkin jatkajien tyytyväisyys ratkaisuunsa, kukaan ei kokenut täysin epäonnistuneensa ja harva tekisi asioita täysin eri lailla nykyisellä kokemuksellaan.

*”Päiväänkään en vaihtaisi pois, näin tämän pitikin tapahtua.” (H6)*

*”En tekisi varmaan mitään toisin.” (H4)*

*”Oli järkevä ratkaisu jäädä (siirtyä omistajaksi yhtiöön, jossa aikaisemmin työskenteli).” (H8)*

### **7.2.6 Vinkkejä liiketoiminnan myyntiä suunnittelevalle**

Haastateltavia pyydettiin antamaan vinkkejä siihen, mitkä seikat myyjän tulisi laittaa kuntoon ja huomioida ennen yrityksen myyntiä sekä kertomaan, millä argumenteilla itse lähtisi myymään omaan yritystään. Vastajat kiinnittäisivät nyt huomiota erityisesti yrityksen sijaintiin ja sen fyysiseen ympäristöön, toimintilojen kuntoon ja omistuspohjaan, liiketoiminnan kannattavuuteen, imagoon ja asiakkuuksien (mm. jälleenmyyntiverkoston) tosiasialliseen olemassaoloon ja toimivuuteen.

Seuraaviin seikkoihin myyjien tulisi haastateltavien mukaan erityisesti kiinnittää huomiota. Asiat on listattu niiden esiintymismäärien mukaisessa järjestyksessä (ylimpänä eniten mainintoja saaneet seikat ja alimpana yksittäiset kommentit):

- myyjän on tuotava esille alan/ko. yrityksen tulevaisuuden näkymät
- kannattavuuslaskelmien on osoitettava, että jatkaja pystyy tekemään tulosta jatkossakin eli liikevaihdon ja erityisesti kannattavuuden on oltava vähintäänkin tyydyttävällä tasolla jo ennen myyntiä
- myyjän on annettava vinkkejä toimintojen kehittämiseen
- tuotteita ja palveluja pitää uudistaa, oltava kysynnän mukaisia ja toimintoja ei kannata ajaa toimintoja alas ennen jatkajan hakua
- tulee olla valmis osaamisen siirtoon sekä antamaan taustatukea jatkajalle, ota asia huomioon jo hinnoittelussa
- kohde oltava julkisesti myynnissä ja anna tietoja kohteesta mahdollisimman paljon
- henkilökemioiden toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota jatkajien tapaamisen yhteydessä, pois ajatus myymisestä ensimmäiselle, joka on valmis ostamaan
- imago kuntoon ajoissa, ei voi loppumetreillä enää muuttaa
- markkinointi on osa imagoa ja sen tulisi olla myös päivitettyä
- tunnearvo ei saa näkyä hintalapussa
- kunnan hinta vaatii usein buustausta loppuvaiheessa

Haastateltavat korostaisivat itse oman yrityksen myyntitilanteessa ensisijaisesti valmiin asiakaskunnan merkittävyyttä ja liikevaihdon ja tuloksentekokyvyn hyvää trendiä. Brändin, yrityksen nimen, ulkoasun jne. pyrittäisiin antavan ostajalle ”wau” -elämyksen. Myös yrityksen fyysisen ympäristön hyvät puolet tuotaisiin heti esiin ja kerrottaisiin, mitä kaikkia mahdollisuuksia ne jatkajalle voivat tarjota. Haastateltavat käyttäisivät apuna omistajanvaihdoksen asiantuntijoita, mutta markkinoisivat ja möisivät aktiivisesti myös itse. Ostajaan pyrittäisiin vaikuttamaan yleisesti yrittäjyyden hyviä puolia korostaen kuten yrittäjän vapautta ja mielekkyyttä, yrittäjyyden myötä saa tehdä sitä mistä tykkää.

*”Kertoisin mitä kaikkea täällä voi tehdä, kaikki hyvät puolet toisin esille.” (H3)*

### 7.2.7 Omistajanvaihdoksen tehneiden jatkosuunnitelmat ja vinkit yrittäjyyttä suunniteleville

Kaikki haastatelluista katsoivat oman nykyisen liiketoiminnan kehittämisen olevan tärkeää ja useissa tapauksissa uusia tuotteita/palveluja on otettu aktiivisesti mukaan ja/tai uusia on suunnitteilla. Liiketoiminnasta halutaan ajankanssa tehdä niin oman näköinen kuin mahdollista. Kaksi kolmannesta näkee yrityksen laajentuminen toiselle paikkakunnalle tai toiselle/rinnasteiselle toimialalle mahdolliseksi tulevaisuudessa. Laajentuminen voi tapahtua joko perustamalla uuden tai yrityskaupan kautta. Yhdessä tapauksessa hyvä tilaisuus laajentumiseen meni ohitse ja juuri nyt laajentuminen yrityskaupan kautta ei tunnu todennäköiseltä. Kahdessa tapauksessa laajentumista estää ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen, laajentuminen edellyttäisi myös uusiin toimitiloihin muuttamista.

Yrittäjyyttä ja valmiin yrityksen ostoa suunniteleville haastateltavat halusivat antaa ohjeina rohkeuden toteuttaa itsenään ja unelmiaan olemalla kuitenkin realistinen, tarkastamaan faktat sekä varaamaan riittävästi aikaa niin uuden aloittamiselle kuin jo toimivan liiketoiminnan jatkamiselle.

*”Vaikka hyppäisi tuntemattomalle toimialalle niin heti ei tarvitse olla täysi ammattilainen, tekemällä oppii.” (H1)*

*”Pitää tehdä sitä mistä tykkää.” (H7)*

*”Jos on rohkeutta ja haluaa uutta buustia elämään, niin yrittäjyys on erittäin virkistävää.” (H4)*

*”Seuraa aluksi sivusta yrityksen ympärillä olevaa pöhinää.” (H5)*

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tavoitteista ja tuloksista. Sen jälkeen esitellään johtopäätösten myötä muodostuneet kehittämis ehdotukset. Lopuksi tässä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

## 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä jatkajan motiiveista jatkaa toimivaa liiketoimintaa uuden perustamisen sijaan tai sen sijaan, ettei lähtisi lainkaan yrittäjäksi. Tätä tavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimusongelmin kautta:

- Mitkä seikat vaikuttivat siihen, että henkilö ryhtyy yrittäjäksi?
- Milloin toimivan yrityksen jatkaminen on vaihtoehto uuden perustamiselle?
- Millainen yritys kiinnostaa jatkajaa?
- Mihin seikkoihin myyjän tulisi kiinnittää huomiota löytääkseen jatkajan?

Tutkimuksen kohteina olleista omistajanvaihdostapauksista yrittäjäksi ryhtymisen pääasialliset syyt jakautuivat sekä taloudellisiin syihin että haluun toteuttaa itseään. Push-tekijöinä voitiin nähdä tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen (lähtöorganisaation tilanne, työttömyysuhka) ja pull-tekijöinä kuten itsensä toteuttaminen ja kehittäminen sekä sopivan liiketoimintamahdollisuuden ilmaantuminen.

Haastateltavista useimmat mainitsivat yrittäjyyden kiinnostaneen jo pidemmän aikaa. Heidät voidaan luokitella Virtaseen ja Keskiseen (2000, 16) viitaten yrittäjäpersooniksi, joille yrittäjyys on aina ollut varteenotettava vaihtoehto ja omistajanvaihdoksen myötä sille ilmaantui sopiva tilaisuus. Haastateltujen mainitsemat, yrittäjällä tärkeät ominaisuudet olivat liitettävissä heidän omaan tapansa toimia niin ostopäätöstä tehdessä kuin sen jälkeen yritystä johtaessaan. Mainituista ominaisuuksista itsehillintä (kontrolli), organisointitaidot (kontrollikäsite) ja omaan tekemiseen ja osaamisen luottaminen (itseluottamus) ovat Pyykön (2011, 65–66) mukaan selittäviä piirteitä niin yrittäjyyden aloittamiseen kuin siinä menestymiseen.

Haastateltavissa oli mukana jo sekä sarja- että portfolioyrittäjiä tai heistä oli tutkimuksen kohteena olleen omistajanvaihdoksen myötä tullut sellaisia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki näkivät tulevaisuudessa mahdolliseksi yrityksen laajentumisen samalle tai sitä tukevalle toimialalle tai aivan uuden yrityksen pe-

rustamisen. Yrittäjyys ja yrityksen perustaminen tai jatkaminen eivät välttämättä ole kertaluontoisia ilmiöitä, vaan aikaisempi yrittäjyys antaa runsaasti kokemusetuja uusiin tapauksiin kuten viitekehyyksen yhteydessä todettiin.

Tiimien omistamat/johtamat yritykset voivat paremmin mukautua myös yrittäjyyden eri rooleihin erilaisissa elämäntilanteissa. Osakkaat voivat liikkua eri aikoihin ”down- ja upshifting” -vaiheiden välillä liiketoiminnan ja perhe-elämän tai harrastusten kärsimättä. Samoin yrittäjä voi olla osakkaana useammassa yrityksessä, sarja- ja portfolioyrittäjyys lisääntyvät. Erityisesti alojen huippuasiantuntijat ja -osaajat tulevat toimimaan eri organisaatioissa joko omistajuuden, vuokratyön tai alihankinnan kautta.

Haastateltavien mediaani ikä oli 34 vuotta, mikä voidaan katsoa eduksi yrityksen menestystekijöitä tarkasteltaessa. Vanhemmalla iällä aloittaneilla on kerättyä aineellista ja henkistä pääomaa vasta valmistunutta nuorta henkilöä enemmän. Yritystoiminnan aloittaminen on yleisesti lisääntynyt yli 55-vuotiaiden joukossa, vaikka aikaisemmin sitä ei pidetty ikääntyneille tyypillisenä ratkaisuna. Teuvo (2014, 18) pitää iäkkäämpien henkilöiden yrittäjyyttä jopa yhtenä pelastavana tekijänä, kun työssäkävien ikäpolvet pienenevät: yrittäjät työskentelevät pidempään (iäkkäämpänä) kuin palkkatyössä olevat.

Samoin korkeampi koulutustaso antaa Kallion (2002, 68) mukaan paremmat kehitymis- ja menestymismahdollisuudet. Aikaisempien tutkimusten mukaan suomalaisten yrittäjien koulutustaso on ollut alempi kuin palkansaajien, mutta viime vuosina sen on nähty muuttuvan. Kuten Peltola (2015, 11) toteaa, korkeakoulutettujen osuus yrittäjistä kasvaa. Tässä tutkimuksessa haastateltujen koulutustasoa voidaan nähdä uuden suuntauksen mukaisena, useimmilla se oli alemman korkea-asteen (ammattikorkeakoulu) tasoinen.

Yrittäjyyttä ja omistajanvaihdosten kautta yrittäjäksi ryhtymistä kannattaa nostaa esille ammattikoulujen ja opistotasoisten tutkintojen opiskelijoiden lisäksi ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Erityisesti yritykset, jotka työllistävät yrittäjän lisäksi ulkopuolisia työntekijöitä tai useamman yrittäjäosakkaan, voitaisiin nähdä kiinnostavaksi opiskelijatiimin näkökulmasta. Samoin yrittäjyys voidaan aloittaa helpommin yhdessä puolison, työkaverin tai muu



entuudestaan tutun tiimin kanssa kuin yksin. Tutkimuksessa haastatelleet olivat yhtä lukuun ottamatta tehneet yrityskaupan yhdessä yhden tai kahden yrittäkumppanin kanssa.

Sarja- ja portfolioyrittäjyyden myötä ei siis pidä unohtaa kerran omistajanvaihdoksen tehneitä yrittäjiä jatkossa, vaan heiltä kannattaa pitää potentiaalisia ehdokkaina myös uusissa tapauksissa. Omistajanvaihdoksen kertaalleen tehneet yrittäjät ovat yleensä kiinnostuneita sekä kehittämään nykyistä liiketoimintaa joko maantieteellisen tai liiketoiminta-alueiden laajentumisen kautta, kuin lähtemään mukaan myös aivan muille toimialoille. Edellä mainittu aikaisempaa korkeampi koulutustaso on vahvasti yhteydessä portfolioyrittäjyyteen, todetaan mm. Varamäen ym. (2014, 26) tutkimuksessa.

Kaikilla haastateltavilla oli tai oli ollut lähipiirissä (vanhemmat, puoliso) yrittäjä eli he olivat ns. yrittäjäperhetaustaisia. Yhdistettäessä tähän vielä toinen sisäisen paineen luoma taustatekijä eli edellä mainittu yrittäjäpersoonaa tai kuten Pyykkö (2011, 69) asian nimeää: synnynnäinen yrittäjä sekä ulkoiset vetävät eli pull-tekijät kuten ei toivotut muutokset työtilanteessa tai hyvän idean ilmaantumisen voidaan nähdä yrittäjyys hyvin todennäköiseksi vaihtoehdoksi. Näin oli tapahtunut myös useimpien haastateltavien kohdalla.

Yrittäjyyspäätökseen voidaan nähdä tässäkin tapauksessa vaikuttaneen niin yleisten taustatekijöiden (mm. perhetausta), henkilökohtaisten ominaisuuksien (synnynnäinen yrittäjä) ja tilannetekijöiden eli henkilön objektiivinen todellisuus (työtilanne, eteen tullut tilaisuus yrittäjyyteen) kuten kuvasta 5 sivulla 34 olevasta Huuskosen kehittämästä prosessimallista voidaan havaita. Yksilö tekee valintoja elämässään aikaisempien kokemus- ja tietovarastojen perusteella ja kaikessa on mukana kuitenkin vielä sattuma.

Useimmiten yrittäjäksi ryhdytään perustamalla oma, uusi yritys. Yrittäjien eläköityminen avaa kuitenkin hyviä mahdollisuuksia jatkaa jo toimivaa liiketoimintaa. Omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtymisessä on havaittu olevan etuja kuten valmis asiakaskunta sekä tunnettuus verkostojen ja sidosryhmien keskuudessa. Vakiintuneen asiakaskunnan merkitystä myös haastateltavat

korostivat omissa valinnoissaan yhdessä toimialan/tuotteen/palvelun kiinnostavuuden rinnalla. Vakiintunut asiakaskunta ja valmis toimintaympäristö mahdollistavat kassavirran jatkumisen yrittäjän vaihdoksesta huolimatta.

*”Onhan se ihan eri homma, kun lähtee nollasta, logot, ilme, asiakkaat – tämä lähti heti pyörimään, ei kerennyt miettiä markkinointia tai muuta, vaan alettiin heti tekemään.” (H3)*

Positiivisen kassavirran lisäksi kannattavuuden syvällisempi tarkastelu ja muut taloudelliset mittarit nousivat tärkeiksi heti ensi kiinnostuksen heräämisen jälkeen. Useimmat olivat käyttäneet siinä kohtaa myös ulkopuolista asiantuntija-apua, kuten tilitoimistoa tai Uusyrityskeskuksen yritysneuvojaa. Jatkajille tärkeää oli, että jatkettava liiketoiminta oli terveellä pohjalla ja siitä oli mahdollista nähdä omien palkkojen maksamisen lisäksi kannattavuuden jatkumisen myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Investointi-, kannattavuus- ja myyntilaskemat ovat jatkajan kannalta merkitykselliset rahoitusneuvotteluissa. Pelkkien kehittämis ehdotusten myötä rahoittajien vakuuttaminen investoinnin kannattavuuden suhteen on haastavaa.

Kuten tuloksissa todettiin myyjän ominaisuudet ovat vaikuttaneet sekä positiivisesti että negatiivisesti omistajanvaihdosprosessin etenemiseen kiinnostuksesta ostopäätökseen. Myyjien kannattaa olla avoimia kaiken tyyppisten tietojen antamisessa, myös sellaisten mitä ei suoraan kirjanpitoaineistosta voida tulkita. Erityisesti kehittämismahdollisuuksien näkeminen ja avaaminen jatka-jaehdokkaalle on tärkeää kiinnostuksen herättelyvaiheessa sekä seuraavissa vaiheissa mentäessä kohti yrityskauppaa. Kaupanteon jälkeenkin jatkajat arvostavat luopujan näkemyksiä ja tukea.

Luopujan on oltava valmis siirtämään osaamista jatkajalle. Se on onnistuneen omistajanvaihdoksen kannalta jatkajan näkökulmasta erittäin merkittävä tekijä. Ilman sitä mm. edellä mainittu kassavirran katkeamattomuus voi vaarantua. Haastateltavien kohdalla kolmanneksessa tapauksia osaamisensiirto ja luopu-jalta odotettu tuki oli jäänyt jatkajan näkökulmasta toivottua ja luvattua vähäisemmäksi. Mutta myös vastakkaisia kokemuksia oli, osaamisen siirrossa voidaan myös onnistua hyvin ja tuen saamisessa löytää tasapaino. Osaamisen-

siirtoa pidetäänkin yhtenä suurimmista pullonkauloista, sopivan jatkajan löytymisen jälkeen, yritysten omistajanvaihdosten toteutumattomuudessa tai niiden epäonnistumisessa.

*”Perehdyttämisjakso oli merkittävät, kaiken a ja o, on oltava valmis auttamaan ostajaa, helpottaa ostajaa, on turva, ettei jää heti yksin.” (H4)*

Muutkin Suomen Yrittäjien (2016, 21) esille nostamat puollonkaulat omistajanvaihdoksien toteutumisessa näkyivät tässäkin otoksessa. Prosesseja hidastaneita seikkoja olivat olleet rahoituksen saaminen, näkemuserot kauppahinnasta tai -tavasta. Yrityksen koko vaikuttaa haasteiden kokemiseen, pienissä haastavimpana pidetään jatkajan löytymistä ja yli 20 työntekijän yrityksissä verotuksellisia kysymyksiä luopumisen vaikeuden rinnalla (Varamäki ym. 2018, 90).

Myyjän kannattaa ottaa huomioda, että toimintaympäristö ja taloudellinen ympäristö ovat kunnossa. Myyjän tulee olla kiinnostunut alan tulevaisuudesta ja miettiä, miten kyseessä olevaa liiketoimintaa voidaan kehittää niin, että se vastaa jatkossakin asiakkaiden tarpeisiin. Jollei myyjä itse usko tuotteeseensa, niin kuinka vakuuttaa ostaja tekemään ostopäätöksen. Sama pätee niin yrityskaupassa kuin vaikka autokaupassa.

On myös huomioitava ostajatyypit kuten edellä jo viitatussa autokaupassa – toiset ovat kiinnostuneita siitä, mitä teknisiä ominaisuuksia autossa on, toisia kiinnostaa numerot ja faktatiedot esimerkiksi polttoaineenkulutuksen osalta ja toisia se, miltä auto näyttää ja tuntuu ja kuinka kovaa sillä pääsee. On tunnistettava erilaiset asiakkaat myös tässä myyntitilanteessa ja lähestyttävä asiaa ostajaa kiinnostavasta näkökulmasta ja häntä puhuttelevilla argumenteilla. Tämä seikka kannattaa huomioda myös yrityksen myynti-ilmoituksia laatiessa.

Julkinen ja mahdollisimman avoin tieto siitä, että yritys hakee jatkajaa helpottaa merkittävästi jatkajan löytymistä. Kannattaa huomioda, että nykyinen tai aikaisempi henkilöstä voi olla hyvin kiinnostunut jatkamaan liiketoimintaa. Kiristäminen työpaikan menetyksellä tai omistajuuden siirtymisellä kolmannelle osapuolelle ei tietenkään ole positiivista sysäystä antava toimintatapa, vaan

asiaan kannattaa tarttua omistajanvaihdoksen myötä avautuvien mahdollisuuksien kautta. Ei kannata jättää asiaa kertomatta potentiaalisille ostajille.

## **8.2 Kehittämisehdotukset**

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää omistajanvaihdosneuvonnassa painottaamalla luopujille prosessiin valmistautumisen merkityksestä. Yrityksen myyntikuntoisuutta on pyritty lisäämään ja tuomaan esille sen merkitystä jatkajan löytymisen ja halutun kauppahinnan saavuttamisen kannalta jo eri yhteyksissä ja useiden toimijoiden välityksellä. Nämä seikat ovat edelleen tärkeitä, mutta rinnalle kannattaa nostaa yrityksen kehitysnäkymien merkitys jatkajan ostopäätöksen teossa ja erityisesti kiinnostuksen herättämisessä.

Halutessaan myydä liiketoimintansa yrittäjän on oltava kiinnostunut sen kehittämisestä myös viimeisinä vuosina. Jatkajaehdokas kyllä ymmärtää, ettei kaikkia viimeisimpiä investointeja ole mahdollisesti tehty tai uusasiakashankinta uusiempien kanavien kautta on ollut puoliteissä, mutta elementit niiden kautta uuden kasvun rakentamiseen tulee olla nähtävillä. Luopuva yrittäjä varmasti tiedostaa seikat, joihin on tartuttava pysyäkseen mukana kilpailussa. Hii-puvat toimialat ovat asia erikseen, niitä ei voi omistajanvaihdoskaan pelastaa.

Luopujan ottaessa yhteyttä neuvontaorganisaatioon kannattaa ensin keskustella mahdollisten nykyisten tai entisten työntekijöiden kiinnostuksesta jatkaa liiketoimintaa, se on kuitenkin tyypillisin väylä löytää jatkaja. Mikäli kyseessä on työnantajayritys voi olla järkevää tarjota liiketoiminnan jatkamista useammalle kuin yhdelle henkilölle, tiimiyrittäjyys tai perheyrittäjyys koetaan voimavaraksi omistajanvaihdoksen toteuttaneiden parissa.

Potentiaalisia jatkajia kannattaa etsiä oppilaitoksista, myös ammattikorkeakouluista. Oppilaitoksien tulisikin panostaa entistä enemmän yrittäjyysopintoihin ja tuoda konkreettisia esimerkkejä onnistuneista omistajanvaihdoksista opiskelijoiden tietoisuuteen esim. yrittäjävierailujen tai -videotervehdysten muodossa sekä erilaisissa verkostoitumistilaisuuksissa. Opiskelijoista voi löytyä toimivia tiimejä yritysten jatkajiksi.

Vaikeammin selvitettävä seikka mutta voimakkaasti yrittäjyyteen vaikuttava on henkilön perhetausta. Mikäli lähiperheessä on ollut tai on yrittäjiä, kasvaa todennäköisyys henkilön omasta yrittäjyydestä. Tänä päivänä ulkoiset tekijät muovaavat tätä yhtälöä ja yhä useampi on yrittäjä jossain vaiheessa työuraansa, olipa perhetausta mikä tahansa.

Samoin sarja- ja portfolioyrittäjyys lisääntyvät ja omistajanvaihdokset tulevat olemaan yleisempiä yhä nuorempien yrittäjien keskuudessa ja niitä voidaan tehdä työuran aikana useita. Neuvontatyössä tuleekin kiinnittää huomiota myös tässä kohderyhmässä tapahtuviin liiketoimintojen omistajuuksien vaihdoksiin. Emme vielä tiedä, mitä vaikutuksia se tuo ikääntyvien yrittäjien tilanteeseen löytää jatkajia – helpottuuko se, koska omistajanvaihdokista tulee yleisempää vai vaikeutuuko kun kiinnostavia yrityksiä on yhä enemmän tarjolla.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei Kanasen mukaan ole yksiselitteistä ohjetta, ja luotettavuustarkastelu jää usein tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus uusitaan, saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetti mittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja on oleellinen tutkimuksen suunnittelu- sekä aineiston analyysivaiheessa. (Kananen 2017, 173–176.)

Tässä tutkimushaastattelussa haastateltavat pyrkivät kuvamaan omia kokemuksiaan yrittäjyyteen ryhtymiseen, ensisijaisesti omistajanvaihdoksen kautta, vaikuttaneista tekijöistä. Kaikilla haastateltavilla oli omakohtainen kokemus omistajanvaihdoksesta, mutta silti vastauksiin voivat vaikuttaa myös yleiset mielikuvat asiasta. Lähtökohtainen tuntuma haastattelutilanteista oli kuitenkin se, että vastaukset olivat hyvin henkilökohtaisia. Haastattelutilanteissa oli aistittavissa luottamuksellinen ilmapiiri ja samalla haastateltavien halu olla mukana yritysten omistajanvaihdosten edistämässä, jakamalla kokemuksiaan omasta prosessistaan.

Tässä työssä kerättyä aineistoa ja niistä johdettuja tuloksia on verrattu muihin aikaisempiin tutkimuksiin. Yhtymäkohtia on havaittavissa useisiin tutkimuksiin. Eri lähteistä kerätty evidenssi vahvistaa saatuja tuloksia useissa yhteyksissä.

Siirrettävyyttä arvioidessa tarkastellaan sitä, kuinka laajalti tuloksia voidaan yleistää koskemaan tutkittua joukkoa laajempaa ihmisryhmää tai ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tutkimuksen tulokset olisivat siirrettävissä saman tyyppiselle paikkakunnalle, jossa on vastaavanlainen väestö- ja elinkeinorakenne. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä osa tuloksista voi muuttua nopeastikin, erityisesti yleisesti yrittäjyyteen liitettävät seikat.

Saturaatiota eli kylläntymistä pidetään laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoisena luotettavuuden vahvistamiskeinona ja sitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Lisähaastattelut olisivat varmasti antaneet uusia näkökulmia, mutta samankaltaisuuttakin oli jo havaittavissa haastattelujen sisällöissä. Näin olleen haastattelujen määrää ei kasvatettu.

Hyvässä tutkimuksessa tulisi Eskolan ym. (2018, 41) mukaan yhdistyä luova ideointi, aihepiirin tuntemus ja aikaisempien tutkimusten tai sopivien teorioiden hyödyntäminen. Tässä tutkimuksessa nämä seikat ovat yhdistyneet melko onnistuneesti. Aihepiirin tuntemusta oli opinnäytetyön tekijällä entuudestaan jonkin verran, ja se lisääntyi samalla kun viitekehystä rakennettiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin että muuhun sopivaan teoriaan syventyen. Tutkimus on hyödyttänyt merkittävästi tekijän ammatillisen osaamisen kerryttämistä. Kuitenkin tutkimuksen lukija muodostaa itse kuvan tulosten lopullisesta hyödyllisyydestä.

Kehittämissuhteet otetaan huomioon opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tapatuessa käytännön työssä. Viitekehystä saatiin hyödyllistä tietoa seuraavan hankkeen suunnitteluun ja hakemiseen syksyllä 2018. Mikäli rahoittaja hyväksyy hankesuunnitelman, tullaan jatkossa paneutumaan yrittäjyysmahdollisuuksien kartoittamiseen omistajanvaihdosten myötä entistä ponnekkaammin.

## 9 LOPUKSI

Pelkästään omistajanvaihdoksilla ei voida elvyttää hiipumassa olevaan liiketoimintaa, ellei se perustu mielekkääseen liikeideaan (Immonen & Lindgren 2017, 17). Pelkästään istumalla ja odottamalla, että joku tulee ostamaan yrityksen, ei kipinä omistajanvaihdosprosessista syty liekkiin. Tarvitaan aktiivista toimintaa ja se voi alkaa vain luopujasta itsestään.

Nuorempi sukupolvi on entistä valmiimpi yrittäjyyteen myös omistajanvaihdoksien kautta, mikäli liiketoiminnassa nähdään olevan potkua. Start Up -buumi lienee saavuttanut huippunsa ja arvostus ns. Restart Up -yrityksiä (omistajanvaihdoksien kautta uuteen nousuun lähteviä yrityksiä) kohtaan kasvaa. Luopujan on itse nähtävä yrityksen tulevaisuus ja tuoda se visio myös potentiaalisten jatkajien tietoisuuteen. Jatkaja tarvitsee sytykkeen kiinnostuksen heräämiseen, vaikka hän tekeekin sen jälkeen oman vision ja polun sen saavuttamiseen.

*”Tulisi vaan nuoret remmiin – ne saisivat varmasti firmat pyörimään.” (H4)*

Yrittäjien ikääntymisen tuoma paine yritysten omistajanvaihdosten määrään ei ole helpottumassa ja muuttuva toimintaympäristö sekoittaa pelikenttää koko ajan. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii jokaiselta jatkuvaa ponnistelua, sekä omistajanvaihdosneuvonnassa työskenteleviltä että yrityksen omistajanvaihdosta suunnittelevilta osapuolilta. En saa mielestäni Suomen Yrittäjien projektipäällikkö Mika Haaviston, rahoittajan edustajalta kuulemaansa ja 6.11.2018 omistajanvaihdosfoorumissa ääneen lausumaansa, toteamusta yrityksen omistajanvaihdostematiikan ympärillä leijuvasta ”kalmantuoksuisuudesta”.

Me kaikki omistajanvaihdoksien ekosysteemissä toimivat osapuolet taitaisimme tarvita aivan uudenlaisen lähestymistavan asiaan, ainakin opinnäyteyöntekijän oma näkökulma asiaan muuttui. Voitaisiinko ajatella, että yritysten omistajanvaihdosten patoutuman purkamiseksi tulisi aihetta käsitellä eri kulumista kuin aikaisemmin - tai ainakin laajentaa näkemystä erityisesti jatkajapotentialin kiinnostuksen herättämisen suuntaan.

Eläköityviä yrittäjiä on yritetty herätellä kiinnostumaan oman yrityksen myyntikuntoisuudesta ja sitäkin tulee jatkaa. Edelleen tarvitaan verotuksen, arvonmäärityksen, sopimusoikeuden ja osaamisensiirron asiantuntijoita omistajanvaihdosprosessien läpivientiin, mutta olisiko lähdeittävä ponnekkaammin ensin hakemaan jatkajia - kannustamaan työkäisiä henkilöitä etsimään itselleen kiinnostavien työpaikkojen rinnalla itseään kiinnostavia yrityksiä.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Yritysten omistajanvaihdokista on tehty useita tutkimuksia, mutta ne käsittelevät aihetta useimmiten luopujan (yleensä eläköityvän myyjän) näkökulmasta. Tarvittaisiin kuitenkin lisää tietoa siitä, miten kiinnostus toimivan liiketoiminnan jatkamiseen saataisiin kasvamaan. Uusimman omistajanvaihdosbarometrin (2018, 89 - 90) mukaan suurimpana ja kasvavana haasteena koetaan edelleen jatkajan tai ostajan löytymisen.

Jatkajia ei voida niputtaa yhtenäiseen joukkoon, eikä siten tavoittaa samoista kanavista tai samoilla viesteillä. Lisätutkimuksella voitaisiin ehkä kuitenkin saada selville, mitkä olisivat potentiaalisimmat viestintätavat edistääkseen jatkajien löytymistä. Voitaisiin myös tarkemmin tutkia erityisesti nuorten kiinnostusta ja tietämystä yrityskaupoista mahdollisuutena ryhtyä yrittäjäksi.

Yrittäjyyden, työelämän ja työn tekemisen muuttuminen vaikuttavat myös yritysten omistajanvaihdoksiin. Omistajanvaihdoksia tehdään tulevaisuudessa entistä enemmän, useammin ja varhaisemmassa vaiheessa työuria. Sarja- ja portfolioyrittäjyys lisääntyvät, ja niiden myötä omistajanvaihdokset koskettavat myös muita kuin eläköityviä yrittäjiä. Kasvuyrityksen kannalta omistajanvaihdokset voivat vauhdittaa prosessia ja ilmiötä tulisikin tutkia lisää siitäkin näkökulmasta eli mikro- ja PK-yrityksien kasvun ja kehittymisen kannalta.

Opinnäytetyön tekeminen tuki oman ammatillisen osaamisen kehittämistä erittäin hyvin. Eri tutkimuksiin ja muuhun viitekehyksessä käytettyyn aineistoon perehtyminen antoi sekä samaistumisen tunteita että uusia näkemyksiä. Olen innokas lukija, ja erityisesti yrittäjyysosiossa ei ole kaikkia läpikäymiäni aineistoja edes otettu mukaan. Tässä työssä oleellisten asioiden mukaan ottaminen



ja muiden pois jättäminen oli mielestäni yksi vaikeimmista vaiheista. Yrittäjyyttä voidaan tarkastella hyvin monelta suunnalta kuten myös yritysten omistajanvaihdosekosysteemiä.

Haastattelut olivat erittäin antoisia kohtaamisia ja niitä olisi voinut tehdä enemmänkin, mikäli oma aikataulu olisi sen mahdollistanut. Laajempi tutkimusaineisto olisi tuonut varmasti lisää näkökulmia yrityksen omistajanvaihdoksen kiinnostavuuteen jatkajan näkökulmasta. Uskon kuitenkin, että tämäkin otos antaa eväitä kehittää toimintatapoja omistajanvaihdosten edistämiseksi.

Oli suuri ilo haastatella jokaista mukaan lähtenyttä yrittäjää. Jokaisella omistajanvaihdospolku oli omanlainen ja kuitenkin osittain samaistuttava. Päällimmäisiksi tuntemuksiksi haastatteluista jäivät jatkajien tyytyväisyys ratkaisunsa jatkaa jo toimivaa liiketoimintaa, yrittäjyyden tuomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan elämäänsä ja halu vaikuttaa oman alueen palvelutarjontaan ja sen kehittämiseen. Kiitos teille kaikille.

*”Yrittäjyys on ollut ihan sitä mitä kuvittelin – ihan miulle tehty juttu.” (H3)*

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix – metoditietämystä kaikille. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttilapirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 30.03.2018].
- Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA. Yrittäjien ikäjakauma 2011. WWW-dokumentti. Saatavissa: [www.eva.fi/tyotjatekijat/yrityksien-ikajakauma-2011/](http://www.eva.fi/tyotjatekijat/yrityksien-ikajakauma-2011/) [viitattu 03.09.2018].
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. 2006. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle - Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano - Omistajanvaihdos - Jatkuvuutta uudella alulla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A52006DC0117> [viitattu 30.07.2018].
- Euroopan komissio. 2012. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen. Opas-sarja: Miten yrittäjyyspolitiikkaa voidaan tukea rakennerahastoista? WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/fe11a558-a838-47be-89a4-4df967b2c9a6.0013.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/fe11a558-a838-47be-89a4-4df967b2c9a6.0013.02/DOC_1) [viitattu 30.07.2018].
- Euroopan komissio. 2015. Pk-yrityksen määritelmä. Käyttöopas. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1) [viitattu 30.07.2018].
- Euroopan Yhteisöjen Komissio. 2006. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle - Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano - Omistajanvaihdos - Jatkuvuutta uudella alulla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:52006DC0117> [viitattu 30.07.2018].
- Finnvera Oyj. WWW-sivut. s.a. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/tiedotteet/finnveran-rahoittamat-yrityskaupat-lisaantyyvat-edelleen-pohjois-suomessa-kasvua-35-prosenttia> [viitattu 15.04.2018].
- Finnvera Oyj. 2017. Yrityskauppa onnistuu kovalla prosentilla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/yrityskauppa-onnistuu-kovalla-prosentilla> [viitattu 05.07.2018].

Hautala, T. 2008. Teoksessa Hautala, T. (toim.) Vetäjä vaihtuu. Opaskirja yrittäjävaihtovaihtoksiin. Helsinki: Suomen Yrityskummit ry.

Heinonen, J. ja Stenholm P. 2005. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihtokseen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hiidenmaa, S. 2017. Yrityksen arvon määrittäminen. Savonlinna 22.2.2017 Yrityksen arvonmääritys -koulutustilaisuus.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koekelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja a-2:1992. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/4188150-Yrittajaksi-ryhtyminen-teoreettinen-viitekehys-ja-sen-koettelu.html> [viitattu 25.08.2018].

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannus Osakeyhtiö Vastapaino.

Immonen, R. 2011. Yritysjärjestelyt. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Immonen, R. ja Lindgren J. 2017. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Itä-Savon Uusyrityskeskus ry. 2018. WWW-sivut. Saatavissa: [www.isuyk.fi](http://www.isuyk.fi) [viitattu 30.4.2018].

Itä-Savon Uusyrityskeskus ry. 2015. Opas onnistuvaan omistajanvaihtokseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://isuyk.fi/opas/opas-onnistuvaan-omistajanvaihtokseen/> [viitattu 30.04.2018].

Jokilampi, J. 2016. Yrittäjyys on 2010-luvun työelämän vapautusliike. Blogikirjoitus. Saatavissa: <http://uusyrityskeskus.fi/fi/blog/suk-teema/2016/01/yrittajyys-on-2010-luvun-tyoelaman-vapautusliike>. [viitattu 27.4.2018].

Jokilampi, J. 2017. Mihin syntyy uusia yrityksiä? Palvelut jyräävät. Y-Studioin artikkeli. Saatavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/mihin-syntyy-uusia-yrityksia-palvelut-jyraavat/> [viitattu 03.09.2018].

Järventaus, J. & Kekäläinen, H. 2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioita toteutukseen. Ehdotus yrittäjyyden edistämisen strategiseksi toimenpideohjelmaksi vuosille 2018–2028. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul\\_27\\_2018\\_Uudistuva\\_tyo.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul_27_2018_Uudistuva_tyo.pdf) [viitattu 02.11.2018].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu –sarja.

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittämisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Kautonen, T. & Down, S. & Minniti, M. 2014. Ageing and entrepreneurial preferences. *Small Business Economics*. Volume 42, Issue 3. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/df40/0cfd6b2c8fef78be6c0df52f13c38d6cde6.pdf> [viitattu 01.12.2018].

Kilpailulaki 12.8.2011/948.

Kivimäki, H. ja Koponen, J. 2011. Yrityskauppojen kannattavuuden mittaaminen. Lappeenrannan Kandidaatintyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69566/nbnfi-fe201105051506.pdf?sequence=3> [viitattu 30.07.2018].

Koramo, M., Keinänen, J., Oosi, O. & Wennberg, M. 2017. Itsensätyöllistäminen ja jakamistalous murroksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79272/TEMjul\\_13\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79272/TEMjul_13_2017_verkkojulkaisu.pdf) [viitattu 02.11.2018].

Malinen, P. & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Petäjä, E. & Sorama, K. (toim.). Pk-yrityksen omistajanvaihdosopas. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://docplayer.fi/68720760-Pk-yrityksen-omistajanvaihdosopas-marko-matalamaki-elina-varamaki-anmari-viljamaa-juha-tall-erkki-petaja-kirsti-sorama-toim.html> [viitattu 15.04.2018].

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Nieminen, H. 2016. Ostajan intressit yrityskaupassa. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu –työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/52513/URN%3ANBN%3afi%3ajyu-201612215232.pdf?sequence=1> [viitattu 15.04.2018].

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Paakkanen, S. 2016. Valmistautuminen omistajanvaihdokseen laadullinen tutkimus omistajayrittäjien kokemuksista. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/50324/1/URN%3ANBN%3afi%3ajyu-201606153093.pdf> [viitattu 25.08.2018]

Pasonen, E., Turunen, H. & Hiltunen, M. 2000. Miten myyn yritykseni – käytännön opas PK-yrittäjälle. Helsinki: Kauppakamari Oyj.

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

PRH. Patentti- ja rekisterihallitus. 2018. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. WWW-dokumentti. Saatavuus: [www.prh.fi/kaupparekiseri/yritystenlkm/klm.html](http://www.prh.fi/kaupparekiseri/yritystenlkm/klm.html) [Viitattu 03.09.2018]

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.

Pärnänen, A. & Sutela, H. 2014. Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013. Tilastokeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yits\\_201400\\_2014\\_12305\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yits_201400_2014_12305_net.pdf) [viitattu 27.04.2018].

Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. 2. painos. Helsinki: Suomen Yrittäjien Skypoint Oy.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> [viitattu 15.07.2018].

Saukkoriipi, J. 2017. Jakautuminen yrityksen omistajanvaihdoksen esitömenä. Lapin yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Maisteritutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Saukkoriipi.Jenni.pdf> [viitattu 02.11.2018]

Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.

Simmelvuo, M. 2018. Yritystalon motiivit ja suunnitteluvaihe yritysten talousjohdon näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/149393/Gradu\\_MiaSimmelvuo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/149393/Gradu_MiaSimmelvuo.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 05.07.2018].

Sipponen, E. 2017. Pk-yrityskauppojen menestystekijät ja sudenkuopat: viitekehys omistajanvaihdoksen haasteiden tunnistamiseksi. Lappeenrannan yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144149/ProGradu\\_Sipponen\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144149/ProGradu_Sipponen_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 01.09.2018].

Stenlund, A. 2017. Yrittäjyyden tuottaminen. Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edellyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää. Lapin Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Stenlund\\_Antero\\_ActaE\\_211pdfA.pdf](file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Stenlund_Antero_ActaE_211pdfA.pdf) [viitattu 25.08.2018].

Suomen Uusyrityskeskukset ry. s.a. WWW-sivut. Saatavissa: [www.uusyrityskeskus.fi](http://www.uusyrityskeskus.fi) [viitattu 15.04.2018].

Suomen Yrittäjät. 2016. Vauhtia omistajanvaihdoksiin 2016 – 2017 –taustaa, tietoa ja lisätietoja. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

Suomen Yrittäjät. 2017. Yrittäjyystilastot. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf> [viitattu 21.04.2018].

Suomen Yrittäjät. 2018. Yritysten omistajanvaihdoksia vauhditetaan yhteisillä talkoilla. WWW-sivut. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/uutiset/574346-yritysten-omistajanvaihdoksia-vauhditetaan-yhteisilla-talkoilla?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=some\\_boosted&utm\\_campaign=sy\\_jatkuva](https://www.yrittajat.fi/uutiset/574346-yritysten-omistajanvaihdoksia-vauhditetaan-yhteisilla-talkoilla?utm_source=facebook&utm_medium=some_boosted&utm_campaign=sy_jatkuva) [viitattu 25.04.2018].

Suomen Yrittäjät, Finnvera sekä työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Pk-barometri 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk\\_barometri\\_kevät2018.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevät2018.pdf). [viitattu 25.04.2018].

Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-547-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf) [viitattu 21.04.2018].

Tall, J., Soramaa, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55178/B69\\_netti.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55178/B69_netti.pdf?sequence=1) [viitattu 08.07.2018].

Tall, J., Varamäki E., Kettunen S. & Katajavirta M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101.

Tall, J., Varamäki E. & Petäjä, E. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi – yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 111. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97180/B111.pdf;jsessionid=1A5DF11EAA5098432B8C7B72706B4ED9?sequence=1> [viitattu 30.07.2018].

Tarkka, J. 2008. Elämäntyöstä luopuminen on suuri askel. Teoksessa Hautala, T. (toim.) Vetäjä vaihtuu. Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Helsinki: Suomen Yrityskummit ry.

Tilastokeskus. s.a. Käsitteet. Pk-yritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html) [viitattu 27.04.2018].

Tilastokeskus s.a. Käsitteet. Yrittäjä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html#tab1>

Tilastokeskus. s.a. Yritykset 2016. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) [viitattu 21.04.2018].

Tilastokeskus. s.a. Yritykset 2017. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset vuonna 2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/aly/2016/aly\\_2016\\_2017-10-31\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/aly/2016/aly_2016_2017-10-31_fi.pdf) [viitattu 30.07.2018].

Tilastokeskus. 2017. Alueellinen yritystoimintatilasto 2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr\\_2016\\_2017-12-21\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html). [viitattu 30.07.2018].

Tervo, H. 2014. Who turns to entrepreneurship later in life? - Push and pull in Finnish rural and urban areas. European Regional Science Association (ERSA). PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44317/tervoersa2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 01.12.2018].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turunen, T. 2011. Yrittäjyys – mitä se merkitsee? Yrittäjyyden ja sen sukulaiskäsitteiden käyttö koulutuksessa, tutkimuksessa ja politiikassa 1900-luvun loppupuolelta 2000-luvun alkuun. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36642/9789513944186.pdf?sequence=1> [viitattu 25.08.2018].

Uusi työ ry. 2018. Tilastotietoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://uusi-tyo.fi/tilastotietoa> [viitattu 04.09.2018].

Vahtera, P. 2011. Yrittäminen on kaunein tapa ottaa vastuu omasta elämästä - yrittäjänä Suomessa. Vantaa: Pauli Vahtera Oy.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. 2012. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45396/B61.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 23.04.2018].

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/valtakunnallinen\\_ov\\_barometri\\_2018\\_FINAL\\_ok.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/valtakunnallinen_ov_barometri_2018_FINAL_ok.pdf). [viitattu 08.11.2018].

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17428/B45.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 28.10.2018].

Varamäki, E., Tall, J. & Katajavirta M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81616/B91.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.10.2018].

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viksten, M. 2008. Elämäntyöstä luopuminen on suuri askel. Teoksessa Hautala, T. (toim.) Vetäjä vaihtuu. Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Helsinki: Suomen Yrityskummit ry.

Viljamaa, A., Varamäki, E., Tall, J. Durst, S., Ripollés, M., Blesa, A., Singer, B., Alpeza, M., Mezulic, P., Tornikoski, E.T. & Buffart, M. 2016. A practical guidebook. Business transfer awareness raising. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111171/Business%20transfer%20awareness%20raising.pdf?sequence=1> [viitattu: 07.05.2018].

Virtanen, N. & Keskinen, S. 2000. Yrittäjän muotokuva. Turun aluetyöterveyslaitos. Raportti 15. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134991/YRITTAJAN\\_MUOTO-KUVA\\_2000.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134991/YRITTAJAN_MUOTO-KUVA_2000.pdf?sequence=1) [viitattu: 25.08.2018].

Vähäkangas, T. 2012. Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43930/Vahakangas\\_Tomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43930/Vahakangas_Tomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu: 23.04.2018].

Yrityskatsaus 2014. Murroksia ja uudistumisia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 39/2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Yrityskatsaus+2014+02102014.pdf> [viitattu 21.04.2018].



Kiitos kun olet lupautunut opinnäytetyöhöni liittyvään tutkimukseen haastateltavaksi.

Toimitan tässä haastattelukysymykset, mikäli haluat niihin etukäteen tutustua.

Tallennan haastattelun litterointia varten, valmiissa työssä yrittäjien/yritysten nimet eivät tule missään vaiheessa näkyviin. Tallenteet (äänitys ja kirjoitetut) hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelujen myötä pyrin selvittämään mm. seuraavia asioita: Milloin toimivan yrityksen jatkaminen on hyvä vaihtoehto uuden perustamiselle? Mitkä seikat ohjaavat henkilöä kohti toimivan yrityksen jatkamista vs. uuden yrityksen perustaminen? Mitkä ovat uuden yrittäjän/ jatkajaehdokkaan keskeisimmät motiivit jatkaa jo toimivaa liiketoimintaa?

#### Taustatiedot:

- ikä ja sukupuoli
- koulutustausta
- onko suoritettu yrittäjyyteen valmentavaa koulutusta (yrittäjäkurssi tms.)
- toimiala, jolla yritys toimii ja monta henkilöä työllistää
- milloin/minä vuonna omistajanvaihdos on toteutettu
- tapahtuiko omistajanvaihdos liiketoiminta vai osake-/osakkuuskauppana
- onko jatkajia yksi vai useampia
- toimiiko yritys samalla paikkakunnalla kuin oma asuinpaikkakunta/aikaisempi asuinpaikkakunta
- mitä jatkaja teki ennen yrityksen ostamista
- oliko kokemusta yrittäjyydestä ennen omistajanvaihdosta
- mikäli on ollut aikaisempia yrityksiä niin kuinka monta ja ovatko ne edelleen toiminnassa
- oliko tuntemusta ko. toimialasta: työskennellyt aikaisemmin ko. yrityksessä tai työskennellyt aikaisemmin ko. toimialalla
- onko yrittäjäperhetaustaa

#### Varsinaiset kysymykset:

- Mitkä ovat mielestäsi yrittäjäksi ryhtyvän tärkeimmät ominaisuudet?
- Mitkä seikat vaikuttivat siihen, että ryhdyit yrittäjäksi?
- Etsitkö aktiivisesti jatkettavaa/ostettavaa yritystä? Olitko suunnitellut uuden yrityksen perustamista samalle tai muulle toimialalle?
- Mistä sait tiedon, että ko. yritys etsi uutta yrittäjää?
- Mitkä asiat herättivät ensimmäisenä kiinnostuksesi ko. kohdetta kohtaan?
- Entä mitä muut asiat nousivat esille prosessin edetessä?
- Minkälainen merkitys mielestäsi oli yrityksen aikaisemmalla liikevaihdolla ja tuloksella ostopäätökseen – ja muiden ns. kovien haasteiden merkitykset? rahoitus, arvonmääritys....
- Minkälainen merkitys mielestäsi oli yrityksen aikaisemmalla maineella asiakkaiden keskuudessa ostopäätökseen? Entä yrityksen imagolla?
- Minkälainen vaikutus omistajanvaihdoksen toteutumiseen oli myyjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla?
- Oliko tiedossa, että ostajaehdokkaista olisi ollut useampia eli oliko kilpailua jatkajien puolelta?
- Mitkä olivat tärkeimmät motiivit jatkaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa (vs. perustaa täysin uusi)? Oliko valinta vaikea tehdä?
- Oliko vaihtoehtona jonkun/joidenkin muiden toimivien yritysten jatkaminen?

- Mitkä seikat mahdollisesti mietityttivät prosessin aikana (ennen omistajanvaihdoksen lopullista toteutumista)?
- Kuinka onnistuneena pidät omistajanvaihdosta?
  
- Mitä olivat mielestäsi merkittävimmät seikat onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
- Mitä tekisit toisin, jos nyt olisit ostotilanteessa?
  
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka myyjän tulisi laittaa kuntoon ennen yrityksen myyntiä?
- Suunnitteletko uuden yrityksen ostamista lähitulevaisuudessa samalta alalta laajentumisen näkökulmasta tai toiselta toimialalta? Samalta paikkakunnalta tai eri paikkakunnalta? Tai näetkö seuraavan yrityskaupan mahdolliseksi myöhemmin tulevaisuudessa?
- Suunnitteletko oman yrityksesi myymistä? Jos kyllä, niin kuinka lähdet sitä toteuttamaan?
- Millaisin argumentein lähtisit myymään omaa yritystäsi (vaikka se ei olisikaan vielä ajankohtainen)?