



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Viljamaa, A., & Varamäki, E. (toim.). (2022). *Pk-yriytysten omistajanvaihdosilmiö*. Ov-foorumi.



Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö



Anmari Viljamaa & Elina Varamäki (toim.)



**OMISTAJAN
VAIHDOS
FOORUMI**

Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö

Toimittajat: Anmari Viljamaa & Elina Varamäki

Julkaisija: Ov-foorumi, PL 999, 00101 HELSINKI, puhelin 09 229 221, www.ov-foorumi.fi

Julkaisun ulkoasu ja taitto: Lea Hult ja Olli-Mikko Muroke, Aste Helsinki Oy

ISBN 978-952-69123-5-6



OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

Valtakunnallista omistajanvaihdosten edistämistyötä tehdään Omistajanvaihdosfoorumin toimesta. Toimintamme nojaa vahvasti tutkittuun tietoon. Hyödynnämme tutkimuksia ja tilastoja omistajanvaihdoksia koskevan ajantasaisen tilannekuvan muodostamisessa, toimintamme suunnittelussa, tehokkaimpien edistämistoimien tunnistamisessa ja hyvien käytäntöjen jalkauttamisessa.

Tämä kokoomateos vastaa toiveisiimme hajallaan olevan tiedon ja näkemysten keräämisestä yksiin kansiin. Sen lukemalla saa hyvän peruskäsityksen siitä, mistä omistajanvaihdoksissa oikein on kyse ja kuinka suurta yritysjoukkoa ne koskettavat. Lisäksi teos tarjoaa tutkimusperusteisia eväitä omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin matkalla kohti onnistuneita yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia.

Kiitämme tämän julkaisun toimittaneita Anmari Viljamaata ja Elina Varamäkeä Seinäjoen ammattikorkeakoulusta sekä tietysti kaikkia muitakin kirjoittajia osallistumisesta tämän kokoomateoksen tekemiseen. Asiantuntemuksenne ansiosta teoksesta löytyy varmasti paljon hyödyllisiä näkökulmia niin luopuville yrittäjille ja potentiaalisille jatkajille kuin yrittäjyyden edistäjille ja yhteiskunnan päättäjille.

Jari Huovinen

Ov-foorumin puheenjohtaja
Elinkeinoelämän keskusliitto

Mika Haavisto

Ov-foorumin sihteeri
Suomen Yrittäjät



Sisällysluettelo

Esipuhe	4
Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö: johdanto	8
Anmari Viljamaa ja Elina Varamäki	
OSA 1: SUOMALAINEN OMISTAJANVAIHDOSKOSYSTEEMI	17
Omistajanvaihdosfoorumi suomalaisen omistajanvaihdoskosysteemin kehittäjänä	18
Jari Huovinen	
Yritysmarkkinoiden kehittämisen keinoja	26
Mika Haavisto	
Yritysten omistajanvaihdospalvelut	38
Juha Tall, Elina Varamäki ja Anneli Komi	
Eurooppalaisten omistajanvaihdoskosysteemien vertailu	53
Juha Tall, Anmari Viljamaa ja Elina Varamäki	
Pk-yritysten jatkuvuusnäkymät omistajanvaihdosbarometrien valossa	68
Elina Varamäki, Juha Tall, Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa ja Marja Katajavirta	
Perheyrietykset ja omistajanvaihdosnäkymät	91
Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Juha Tall ja Marja Katajavirta	
Omistajanvaihdosnäkymät maaseudulla ja kaupungeissa	111
Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Elina Varamäki ja Marja Katajavirta	
OSA 2: KOHTI OMISTAJANVAIHDOSTA	135
Korkeakouluopiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomukset ja niitä selittävät tekijät	136
Sanna Joensuu-Salo, Elina Varamäki ja Anmari Viljamaa	
Omistajastrategia sukupolvenvaihdoksessa	152
Krista Elo-Pärssinen	
Hallituksen rooli omistajanvaihdoksessa	174
Tuuli Ikäheimonen, Tarmo Soronen, Timo Pihkala ja Marita Rautiainen	
”Kyvykäs moniosaaja” – Yrittäjämäisen neuvokas yritysvälittäjä	186
Hannele Rautamäki	
Rinnalla kulkijan ajatuksia ostamalla yrittäjäksi ryhtymisestä	199
Juhani Rouvinen	
Yrityspörssi: faktoja ja myyttejä markkinapaikasta	207
Meri Varkoi-Anhava	

OSA 3: OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN	211
Onnistunut sukupolvenvaihdos – jatkajan ja luopujan roolit	212
Krista Elo-Pärssinen	
Pk-yritysten omistajanvaihdos ja sen rahoitus.	231
Mauri Kotamäki ja Elisa Sipponen	
Earn out -menettelyn eduista ja haitoista omistajanvaihdokseen liittyen.	259
Matti Koiranen	
Asiantuntijat omistajanvaihdoksen tukena	276
Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Juha Tall ja Sanna Joensuu-Salo	
Tilitoimistojen rooli omistajanvaihdosten ekosysteemissä	290
Tuija Aitto-oja	
Yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet	296
Juha Rantanen	
OSA 4: OMISTAJANVAIHDOKSEN VAIKUTUKSET	327
Mikroyrityksen uudistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen.	328
Juha Tall	
Yritysten kasvu ja omistajanvaihdokset.	340
Sanna Joensuu-Salo, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa ja Juha Tall	
Hyppy tuntemattomaan – omistajanvaihdoksen jälkeinen aika uusien yrittäjien kokemana	355
Laura Veikkola, Paula Pihlajamaa ja Kai Hänninen	

Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö: johdanto

Anmari Viljamaa ja Elina Varamäki

KOKOOMATEOKSEN TARKOITUS

Juuri toteutetun Tilastokeskuksen erillisselvityksen mukaan Suomessa on viime vuosina toteutettu noin 3 000 osakekauppaa ja 700 sukupolvenvaihdosta. Liiketoimintakaupat eivät ole mukana näissä luvuissa. Vastaavasti kolmen vuoden välein toteutettavan omistajanvaihdosbarometrin mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana on odotettavissa yrittäjän ikääntymisestä johtuen 32 000 osake- tai liiketoimintakauppaa perheen ulkopuolisille ja 11 000 sukupolvenvaihdosta. Nämä aikomukset eivät suinkaan jakaudu tasaisesti kymmenelle vuodelle vaan kolmen vuoden aikana yli 55-vuotiaista 55 % aikoo luopua päävastuusta yrityksessään, joka tarkoittaisi yli 7 000 omistajanvaihdosta pelkästään yrittäjän ikääntymisestä johtuen. Luonnollisesti yrityksiä ja liiketoimintoja ostetaan ja myydään monesta muustakin syystä kuin eläköitymisestä johtuen ja missä vain iässä. Esimerkiksi yrittäjyyssuran ja palkkatyön vuorottelu peräkkäisinä urina lisääntyy koko ajan.

Omistajanvaihdosten tuplaantuminen tai triplaantuminen tulevina vuosina edellyttää monia asioita. Koska suurin osa yrityskannastamme on mikroyrityksiä, myös suurin osa omistajanvaihdoksista tapahtuu mikro- ja pk-yrityksissä. Tyypillisimmillään omistajanvaihdos toteutetaan 2–4 työntekijän yrityksessä (Varamäki ym., 2013). Koko Suomen elinvoimaisuuden näkökulmasta on tärkeää, että mikro- ja pk-yritysten omistajanvaihdokset toteutuvat ja onnistuvat. Omistajanvaihdoksilla on suuri vaikutus työllisyyteen, verotuloihin sekä alueiden vetovoimaan ja vireystilaan. Omistajanvaihdos on aiempien tutkimusten mukaan myös hyvä mahdollisuus saada vakiintunut liiketoiminta uuteen kasvuun uuden omistajan toimesta (mm. Varamäki ym., 2012). Lisäksi omistajanvaihdos tarjoaa yrittäjyydestä kiinnostuneelle lentävän lähdön yrittäjäksi.

Suomi on profiloitunut positiivisesti eurooppalaisessa kontekstissa pk-yritysten omistajanvaihdosten edistäjänä. Tätä työtä on tehty systemaattisemmin vuodesta 2013 lähtien, ja uusi vaihe löytyi vuonna 2017, kun Omistajanvaihdosfoorumi perustettiin koordinoimaan valtakunnallista edistämistyötä. Suomalaisen omistajanvaihdosten ekosysteemin kehittäminen pyrkii nojaamaan tutkittuun tietoon ja osaamiseen. Oleellinen osa edistämistyötä on tutkijoiden, käytännön asiantuntijoiden, yritysten ja yrittäjien sekä poliitikkojen aktiivinen vuoropuhelu.

Suurten yritysten yrityskaupoista on paljon kansainvälistä tutkimusta, mutta pienempien yritysten omistajanvaihdoksista tietoa on vähemmän ja se on josain määrin hajanaista. Tästä syystä Omistajanvaihdosfoorumin tutkimusryhmässä nousi esiin ajatus kotimaisen tietämyksen keräämisestä yksin kansiin. Teoksen tavoitteena on kiteyttää ja tehdä näkyväksi tutkittu tieto ja käytännön asiantuntemus pk-yritysten omistajanvaihdoksista Suomessa. Kirja kokoaa yhteen omistajanvaihdosasiantuntijoita tutkimuksen ja käytännön kentiltä. Se toimii johdantona ilmiöön kokonaisuudessaan ja pyrkii syventämään yhteistä ymmärrystämme asiasta. Samalla se tarjoaa tilannekuvan ymmärryksestämme ja vastaavasti osoittaa aukkopaidat tietämyksessä. Artikkeleita teokseen kirjoittaneii-



den asiantuntijoiden erilaiset tulokulmat ja taustat ovat tuottaneet rikkaan kokonaisuuden, joka heijastelee pk-yritysten omistajanvaihdoskentän moninaisuutta.

ARTIKKELIT

Artikkelit on jaettu neljän isomman teeman alle: (1) Suomalainen omistajanvaihdosekosysteemi, (2) Kohti omistajanvaihdosta, (3) Omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja (4) Omistajanvaihdoksen vaikutukset.

Ensimmäisessä osassa tarkastellaan suomalaista omistajanvaihdosekosysteemiä kahdesta näkökulmasta: rakenteiden ja niiden kehittämisen kautta sekä tämänhetkisiä omistajanvaihdosnäkymiä luodaten. Ensimmäisessä artikkelissa, *Omistajanvaihdosfoorumi suomalaisen omistajanvaihdosekosysteemin kehittäjänä*, Jari Huovinen kuvaa kansallisen Omistajanvaihdosfoorumin toimintaa ja tavoitteita sekä tarkastelee omistajanvaihdosten tilannekuvaa syksyllä 2022. Mika Haavisto puolestaan tuo esille artikkelissaan *Yritysmarkkinoiden kehittämisen keinoja* yritysmarkkinoiden tilaan liittyviä havaintojaan ja visioi tulevia mahdollisuuksia. Juha Tall, Elina Varamäki ja Anneli Komi hahmottavat artikkelissa *Yritysten omistajanvaihdospalvelut* paitsi tarjolla olevia omistajanvaihdospalveluja myös niistä muodostuvaa kokonaisuutta sekä nostavat esiin askelmerkkejä tulevalle kehitystyölle. Seuraavassa artikkelissa, *Eurooppalaisten omistajanvaihdosekosysteemien vertailu*, Juha Tall, Anmari Viljamaa ja Elina Varamäki tarkastelevat kotimaista omistajanvaihdosekosysteemiä kansainvälisten vertailukohteiden valossa: mm. Itävaltan, Belgian ja Hollannin hyvistä käytännöistä voidaan ottaa oppia, vaikka myös omaehtoista kehitystyötä jo tehdäänkin.

Yritysten jatkuvuusnäkymiä tarkastellaan kolmessa eri artikkelissa. Elina Varamäki ja hänen kollegansa paneutuvat artikkelissa *Pk-yritysten jatkuvuusnäkyvät omistajanvaihdosbarometrien valossa* tuoreimman valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin aineiston tarjoamaan tietoon yritysten jatkuvuusnäkymistä. Lisäksi artikkeli arvioi muutosta suhteessa aiempiin barometreihin ja esittää barometrin johtopäätökset. Artikkelissa *Perheyrietykset ja omistajanvaihdosnäkyvät* Varamäki ja kollegat keskittyvät perheyrietysten omistajanvaihdosnäkyymiin nojaten niin ikään omistajanvaihdosbarometrin aineistoon. Perheyrietysten jatkuvuusnäkyvät eroavat jossain määrin muiden yritysten näkyymistä ja koetuissa haasteissa havaitaan samoin eroja. Osan viimeisessä artikkelissa *Omistajanvaihdosnäkyvät maaseudulla ja kaupungissa* Sanna Joensuu-Salo ja hänen kanssakirjoittajansa tarkastelevat erityisesti maaseudun yritysten tilannetta omistajanvaihdosten suhteen. Maaseutualueiden yritykset eroavat tulosten perusteella kaupunkialueiden yrityksistä mm. siinä, että sukupolvenvaihdoksia ja lopettamista suunnitellaan useammin.

Teoksen toisessa osassa kirjoittajat paneutuvat omistajanvaihdokseen valmistautumiseen eri näkökulmista. Sanna Joensuu-Salon, Elina Varamäen ja Anmari Viljamaan tutkimus *Korkeakouluopiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomukset ja niitä*

selittävät tekijät osoittaa, että sukupolvenvaihdosaikomukset poikkeavat yleisemmin tutkituista yrittäjyysaikomuksista. Myös Krista Elo-Pärssisen artikkeli *Omistajastrategia sukupolvenvaihdoksessa* keskittyy sukupolvenvaihdoksiin ja avaa myös laajemmin omistajastrategian muodostumisen mahdollista prosessia sekä perheyrittäjien pitkän aikavälin hallintaa. Tuuli Ikäheimosen ja kumppanien artikkeli *Hallituksen rooli omistajanvaihdoksessa* tarkastelee hallituksen roolia myyjän, ostajan ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmista todeten, että hallituksen roolin aktiivisuus voi vaihdella, mutta kaiken kaikkiaan omistajanvaihdos tai siihen varautuminen edellyttää omistajan, hallituksen ja johdon tiivistä vuorovaikutusta.

Hannele Rautamäki puolestaan paneutuu tekstissään *”Kyvykäs moniosaaja” – Yrittäjämäisen neuvokas yritysvalittaja* yritysvalittajien neuvokkuuteen sekä siihen, mitä yritysvalittajat itse sillä ymmärtävät. Tutkimus valottaa näin yritysvalittajien käsitystä tarvittavasta osaamisesta. Artikkelin *Rinnalla kulkijan ajatuksia ostamalla yrittäjäksi ryhtymisestä* kokoaa yhteen Juhani Rouvisen yli 300 omistajanvaihdoksen myötä kertyneitä kokemuksia, joista syntyy alustus yritysostoa yrittäjäksi ryhtymisen keinona pohtivalle. Toisen osan päättää Meri Varkoi-Anhavan *Yrityspörssi: faktoja ja myyttejä markkinapaikasta*, joka kuvaa lyhyesti verkon markkinapaikkojen hyötyjä omistajanvaihdosta suunnitteleville.

Krista Elo-Pärssisen artikkeli *Onnistunut sukupolvenvaihdos – jatkajan ja luopujan rooli* avaa teoksen kolmannen osan, jossa tarkastellaan omistajanvaihdoksen toteuttamista. Teksti kuvaa laaja-alaisesti esimerkkien ja kirjallisuuden kautta sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheita ja elementtejä nostaten esiin dialogin tärkeyden herkässä asiassa. Mauri Kotamäen ja Elisa Sipposen *Pk-yritysten omistajanvaihdos ja sen rahoitus* tarkastelee sen sijaan omistajanvaihdosten rahoitusta erityisesti Finnveran näkökulmasta. Artikkelin *kuva* kattavasti rahoitusmahdollisuuksia ja Finnveran roolia sekä analysoi Pk-barometrin aineiston pohjalta omistajanvaihdosaikoiden suhdetta talousympäristöön. Matti Koirasen artikkeli *Earn out -menettelyn eduista ja haitoista omistajanvaihdokseen liittyen* paneutuu niin ikään nimensä mukaisesti omistajanvaihdoksen rahoitukseen. Koiranen valottaa earn out -mallin eri puolia ja pohtii sekä eri viitekehysten soveltuvuutta earn out -tutkimukseen että mallin toimivuutta eri osapuolten kannalta. Artikkelin sisältää kolmen asiantuntijan omakohtaiset kommentit.

Artikkelissaan *Asiantuntijat omistajanvaihdoksen tukena* Anmari Viljamaa kanssa kirjoittajineen tarkastelee kirjallisuuden ja aiemman kotimaisen tutkimuksen pohjalta ulkopuolisten asiantuntemuksen hyödyntämistä omistajanvaihdosprosessissa. Tuija Aitto-ojan *Tilitoimistojen rooli omistajanvaihdosten ekosysteemissä* puolestaan korostaa tilitoimistojen merkitystä pitkäjänteisessä yrityksen arvон hahmottamisessa. Tilitoimiston kanssa tilinpäätöksen yhteydessä käytävä keskustelu yrityksen arvoon vaikuttavista seikoista rakentaa edellytyksiä onnistuneisiin omistajanvaihdoksiin. Juha Rantasen *Yrityksen arvonnäytäjä ja sen perusteet* tarkastelee yksityiskohtaisesti mikro- ja pk-yritysten arvonnäytäjäkseen vaikuttavia seikkoja. Artikkelin avaa arvoon vaikuttavia moninaisia seikkoja ja



valottaa arvonmäärityksen käytännön prosessia konkreettisten esimerkkien kautta.

Teoksen viimeinen osa keskittyy omistajanvaihdoksen vaikutuksiin yritystoiminnalle ja yrittäjälle. Ensimmäisessä artikkelissa *Mikroyrityksen uudistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen* Juha Tall tarkastelee omistajanvaihdoksen ja uudistumisen yhteyttä sekä yrityksen haltuunottoon liittyviä näkökulmia. Sanna Joensuu-Salo ja hänen kollegansa analysoivat artikkelissa *Yritysten kasvu ja omistajanvaihdokset* omistajanvaihdosbarometrin aineistoa kasvun ja kasvutavoitteiden näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että strateginen suunnittelu on yhteydessä kasvuaikomuksiin riippumatta jatkuvuusnäkökulmista, mutta myös sen, että yrityksen jatkuvuusnäkökulmat tuottavat oman kontekstinsa yrityksen kehittämiseksi, ja tämä heijastuu kasvupyrkimyksiin ja kasvuun. Yrittäjän ikääntyessä tulevaisuuden varjo alkaa heijastua yrityksen kehittämiseen. Viimeisessä artikkelissa *Hyppy tuntemattomaan – omistajanvaihdoksen jälkeinen aika uusien yrittäjien kokemana* Laura Veikkola, Paula Pihlajamaa ja Kai Hänninen kuvaavat pienen yrityksen ostajan ja jatkajan kokemuksia haastattelujen pohjalta. Artikkelin avaa kiehtovalla tavalla uutena yrittäjänä aloittavan ostajan kokemusmaailmaa.

ENTÄS SITTEEN - TEOKSEN ANTI JA TIEDON AUKKOPAIKAT

Kirjan yhtenä keskeisenä kontribuutiona voidaan pitää tutkijoiden ja käytännön asiantuntijoiden toisiaan täydentäviä puheenvuoroja. Kaikki kirjoittajat ovat toimineet pitkään teeman parissa ja kokonaisuus heijastelee tätä kumuloitunutta osaamista. Suomalaisessa omistajanvaihdoskeskustelussa harvinaisempina avauksina voidaan pitää esimerkiksi tilitoimistojen ja hallituksen roolin käsittelyä omistajanvaihdoksessa. Tilitoimistojen rooli ja merkitys etenkin pienten yritysten omistajanvaihdoksissa on tunnustettu aiemminkin, mutta pitkäjänteisen yrityksen arvon hahmottamisen tärkeyttä on harvoin tuotu esiin yhtä perustellen. Earn out -menettelyn tarkastelu eri teoreettisten lähtökohtien valossa avaa tärkeän keskustelusuunnan. Omistajanvaihdosten tarpeen kasvaessa ostajista on pulaa, ja erilaisten rahoitusratkaisujen laaja ymmärrys on entistä tärkeämpää.

Myös kiteytys omistajastrategian merkityksestä sukupolvenvaihdoksessa tuo selkeästi uutta keskusteluun. Perheyrittäjä näyttää olevan enemmän resilienssiä ja tahtotilaa pitkäjänteiseen kehittämiseen: onnistuneiden sukupolvenvaihdosten kaikkien taustatekijöiden ymmärrykselle on tarvetta. Harvinaisempaa näkökulmaa edustaa niin ikään ostamalla yrittäjäksi ryhtymisen tarkastelu: valmiin yrityksen ostaminen yrittäjyyden polkuna on edelleen vahvasti alihuomioitu.

Artikkelien pohjalta voimme todeta, että omistajanvaihdosprosessiin valmistautumisesta ja itse prosessin läpiviennistä tiedämme jo paljon. Myös ekosysteem-

mistä on hyvä yleiskuva, eri toimijoiden roolit omistajanvaihdoksen eri vaiheissa tunnetaan ja yritysten jatkuvuusnäkymistä on hyvä kokonaiskuva säännöllisten omistajanvaihdosbarometrien ansiosta. Toteutuneiden omistajanvaihdosten osalta on erittäin toivottavaa, että jatkossakin saadaan Tilastokeskuksen kautta tietoa toteutuneista omistajanvaihdoksista: tällainen tieto muodostaa kivijalan tutkittuun tietoon perustuvassa omistajanvaihdosekosysteemin kehittämisessä.

Teos osoittaa myös nykyisen tietämyksemme aukkoja. Kuten alussa todettiin, suomalaisen pk-yritysten omistajanvaihdosekosysteemin kehittämistä on tehty systemaattisesti jo useamman vuoden ajan, mutta edelleen meiltä puuttuvat tämän kehittämistyön vaikuttavuuden mittarit. Lisää tietoa tarvitaan myös alueellisista omistajanvaihdosekosysteemeistä erityisesti palvelujen piiriin ohjautumisen osalta.

Omistajanvaihdosprosessiin valmistautumisesta tiedetään monenlaista myyjän ja ostajan näkökulmista, mutta myyjän tai luopujan henkisen luopumisen vaikeudesta ei juurikaan kotimaista tietoa ole, eikä sitä löydy myöskään tästä teoksesta. Huomionarvoista on myös, että vaikka teokseen sisältyy kaksi ansioitunutta artikkelia perheyriyten sukupolvenvaihdoksista, kaikkiaan Suomessa tehdään huolestuttavan vähän tutkimusta aiheesta. Maailmalla sukupolvenvaihdostutkimusta tehdään kyllä runsaasti, mutta se ei korvaa kotimaista aktiivista tutkimusta, sillä uusia näkökulmia aina löytyy. Sukupolvenvaihdoksiin ja ylipäänsä omistajanvaihdoksiin liittyen tarvitaan myös lisää tietoutta yksityisten pääomasijoitusten roolista, mahdollisuuksista ja esteistä. Perheyriydet eivät ole pelkästään potentiaalisia sukupolvenvaihdostapauksia, vaan perheyriyksiä tulisi tutkia myös ostajien ja myyjien roolissa.

Kysyntää olisi uusista innovatiivisista yritys- ja liiketoimintajärjestelyistä omistajanvaihdosten toteuttamisessa: esimerkiksi toimialatason uudelleenorganisointumisen (konsolidoituminen), jossa järjestely tehdään yksittäisten liiketoimintojen osalta. Tähän olisi syytä perehtyä tarkemmin erityisesti teollisuuden osalta ja hyviä esimerkkejä löytäen.

Selkeä aukko on myös omistajanvaihdoksen jälkeisessä ajassa. Haltuunotosta ja integraatiosta ei ole Suomessa juurikaan tutkimusta, muutamia harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Kansainvälisessä tutkimuksessa aiheita käsitellään runsaasti, etenkin suurten yritysten osalta. Edelleen omistajanvaihdosten vaikuttavuudesta tarvitaan lisää sekä laadullista että tilastollista tutkimusta erityisesti pk-yritysten osalta. Myös ostamalla yrittäjäksi ryhtyneiden polut, oston vaikuttavuus, onnistumiset ja epäonnistumiset kaipaa lisää tutkimusta. Omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan liittyy myös myyjän tai luopujan tulevien roolien tarkastelu (ns. entrepreneurial recycling), josta Suomessa tehtyä tutkimusta ei kovin paljon löydy. Pienessä maassa olisi erityisen tärkeää, että harvat resurssit ja osaamiset tulee hyödynnettyä oman aktiivisen yrittäjäuran jälkeen.



Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka suomalainen pk-yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi on kohtalaisen hyvällä tolalla ja sen kehittäminen perustuu jo nyt pitkälle tutkittuun tietoon, on lisätarvetta monenlaiselle omistajanvaihdostietämykselle. On tärkeää, että tutkimusta tehdään monella tasolla: niin akateemisella tasolla aina väitöskirjoja ja kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita myöden kuin myös käytännönläheisellä tasolla selvityksiä ja muita vastaavia tuottaen. Tärkeintä on kuitenkin, että jatkossakin tutkijat, asiantuntijat, edistäjät ja yrittäjät käyvät aktiivista vuoropuhelua ja että tietämys liikkuu molempiin suuntiin ja että eri toimijoiden aktiivisessa vuorovaikutuksessa ymmärrys omistajanvaihdosilmiöstä lisääntyy. Omistajanvaihdosfoorumin tutkimusryhmän olisi hyvä myös laajentua ja uusien omistajanvaihdostutkijoiden “kasvattamisesta” pitäisi kunkin organisaation aktiivisesti huolehtia.

LÄHTEET

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M., & Petäjä, E. (2012). *Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen –Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
<http://publications.theseus.fi/handle/10024/39399>.

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 B74). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
<http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>.



OSA 1:
SUOMALAINEN OMISTAJAN-
VAIHDONSEKOSYSTEEMI

Omistajanvaihdosfoorumi suomalaisen omistajan- vaihdosekosysteemin kehittäjänä

Jari Huovinen KTT, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

OMISTAJANVAIHDOSFOORUMIN TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Omistajanvaihdosfoorumi ja sen tavoite

Valtakunnallinen Omistajanvaihdosfoorumi on hanke, jonka rahoituksesta puolet tulee työ- ja elinkeinoministeriöstä ja toinen puoli muilta mukana olevilta organisaatioilta. Yhteensä foorumissa on tätä artikkelia kirjoitettaessa mukana 15 yksityisen ja julkisen sektorin toimijaa, joita kaikkia yhdistää halu edistää yritysten omistajanvaihdoksia. Hankkeen keskeisenä tavoitteena ja tehtävänä on siis yrityskauppojen ja perheyriyten sukupolvenvaihdosten vauhdittaminen.

Toiminnalla on jo pitkät perinteet ja foorumin juuret ulottuvat kymmenen vuoden päähän, jolloin Suomen yrittäjät käynnistivät valtakunnallisen omistajanvaihdoshankkeensa. Sitten toiminta on laajentunut ja Omistajanvaihdosfoorumi nykyisessä muodossaan perustettiin vuonna 2017.

Omistajanvaihdosfoorumin tehtävät

Käytännössä Omistajanvaihdosfoorumin toiminta voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen eli tutkimukseen, viestintään, kohtaamisten mahdollistamiseen, alue-toiminnan tukemiseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

Tutkimuksia tarvitaan, jotta meillä olisi ajantasainen tilannekuva siitä, kuinka suurta yritysjoukkoa omistajanvaihdokset koskettavat, mitkä ovat niihin liittyviä keskeisiä haasteita ja kuinka niitä voitaisiin tehokkaimmin ratkaista. Esi-merkkeinä foorumin osin rahoittamista tutkimuksista ovat mm. Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri (Varamäki ym., 2021) ja Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston tekemä jatkajatutkimus (Pihkala ym., 2019).

Viestintä taas on keskiössä erityisesti silloin, kun haluamme vaikuttaa päättäjiin, kannustaa luopuvia yrittäjiä valmistautumaan omistajanvaihdoksiin riittävän ajoissa tai kertoa potentiaalisille jatkajille yritysostoihin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvistä mahdollisuuksista. Lisäksi foorumilla on omat verkkosivut, joilta löytyy tietoa ajankohtaisista tapahtumista ja mm. omistajanvaihdoksia eri näkökulmista käsitteleviä kirjoituksia (ov-foorumi.fi).

Foorumi on myös mukana erilaisissa **tapahtumissa**, joissa välitetään tutkimus- ja kokemuspohjaista tietoa sekä mahdollistetaan omistajanvaihdosasiantuntijoiden tai yritysten luopujien ja potentiaalisten jatkajien kohtaamisia. Merkittävin näistä on foorumin vuosittain järjestämä omistajanvaihdoskonferenssi, jolla on jo yli vuosikymmenen taakse ulottuvat perinteet. Tänä vuonna (2022) olemme päättäneet laajentaa konferenssia omistajanvaihdosviikoksi, jossa itse päätapahtuman lisäksi järjestetään myös muita aihetta käsitteleviä tilaisuuksia.



Luonnollisesti teemme tiivistä yhteistyötä myös muiden omistajanvaihdoshankkeiden ja alueellisten toimijoiden kanssa. Käytännössä **alueellisen toiminnan tukeminen** tarkoittaa sitä, että toimimme eräänlaisena koordinaattorina tai sateenvarjona omistajanvaihdoshankkeille ja yritämme näin edistää synergioiden syntymistä, ehkäistä päällekkäisten toimintojen rakentumista ja lisätä toimintojen vaikuttavuutta. Yksi keskeinen tavoitteemme on myös yksityisten toimijoiden ja kehittämishankkeiden roolien selkeyttäminen ja yhteistyön lisääminen.

Viimeisimpänä osa-alueena olemme viime vuosina lisänneet merkittävästi myös **kansainvälistä yhteistyötä**. Tämä on tärkeää, jotta tunnistamme muissa maissa mahdollisesti esiintyviä hyviä käytäntöjä ja voimme testata niiden toimivuutta täällä kotimaassamme. Yksi esimerkki tällaisesta hyvästä käytännöstä on edellä mainittu päätös omistajanvaihdosviikon toteuttamisesta. Tämänkaltaisella formaatilla on saatu lupaavia tuloksia esimerkiksi Belgiassa (Tall ym., 2021).

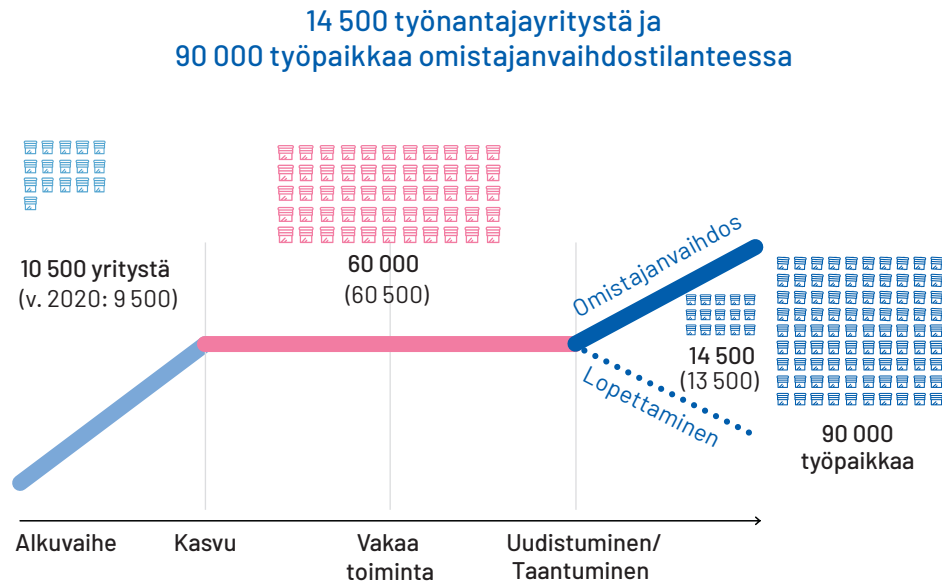
OMISTAJANVAIHDOSTEN TILANNEKUVA

Omistajanvaihdosten tarve

Omistajanvaihdosten edistämisessä on kyse yhteiskunnallisestikin hyvin merkittävästä tehtävästä. Tutkimukset osoittavat, että omistajanvaihdos on jo nyt ajankohtainen suurelle joukolle yrityksiä eikä määrä ole ainakaan vähentymässä lähitulevaisuudessa. Tästä tutkijat ovat Suomessa melko yksimielisiä.

Kuinka suurta yritysjoukkoa asia lopulta koskee, esiintyy erilaisia arvioita. Lukumääräarviot hieman vaihtelevat riippuen siitä, mihin perusjoukkoon tutkimustulokset ovat yleistettävissä tai mistä ajanjaksosta tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita. Käytännössä arviot ovat yleensä suurimpia tutkimuksissa, joissa tarkastellaan lähitulevaisuuden aikomuksia ja tulokset yleistetään kaikkiin maamme yrityksiin koosta riippumatta (esim. Varamäki ym., 2021). Sen sijaan määrä jää pienemmäksi selvityksissä, joissa fokus on nykyhetkessä ja rajatummassa perusjoukossa (esim. Huovinen, 2021).

EK:n kyselytutkimusten mukaan omistajanvaihdos on tällä hetkellä ajankohtainen noin 14 500 työnantajayritykselle. Kyse on työllisyydenkin näkökulmasta merkittävästä asiasta, sillä omistajanvaihdostilanteessa olevissa yrityksissä on maltillisen arvion mukaan noin 90 000 työpaikkaa (Huovinen, 2021). Kuviossa 1 on kuvattu työnantajayritysten jakautumista elinkaaren eri vaiheisiin.



EK, Pk-Pulssi, joulukuu 2021; KTT Jari Huovinen

KUVIO 1. Työnantajayritykset elinkaaren eri vaiheissa (Huovinen, 2021)

On myös huomattava, että onnistuneilla yrityskaupoilla ja sukupolvenvaihdoksilla ei turvata vain olemassa olevia työpaikkoja, vaan lisätään samalla todennäköisyyttä myös uusien työpaikkojen syntymiselle. Näin siksi, että omistajanvaihdos yleensä uudistaa yrityksen toimintaa ja monet sen läpikäyneistä yhtiöistä löytävät tiensä kasvu-uralle.

Omistajanvaihdosten toteutuminen

Tarve omistajanvaihdoksille on siis hyvin ilmeinen ja akuutti, mutta kuinka paljon yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia sitten käytännössä tapahtuu?

Kysymykseen ei aikaisemmin ole ollut saatavilla tarkkoja tilastoja, mutta asiaan on nyt tulossa muutosta. Omistajanvaihdosfoorumi on nimittäin rahoittanut Tilastokeskuksen pilottihanketta, jonka myötä syntyi ensimmäinen kokeellinen tilasto toteutuneista osakekaupoista ja sukupolvenvaihdoksista vuosina 2018–2021. Tiedot perustuvat verohallinnon tietoihin siitä, kuinka monessa yrityksessä vähintään 50 prosenttia osakkeista tai osuuksista on vaihtanut omistajaa ja kuinka paljon yritysten omistajille on myönnetty sukupolvenvaihdoshuojenuksia.

Tilaston perusteella osakekauppoja ja sukupolvenvaihdoksia näyttäisi tapahtuneen noin 4 000 vuosittain, joskin koronapandemiavuosina 2020–21 lukumäärä näyttäisi jäävän selvästi sen alle (Taulukko 1).



TAULUKKO 1. Osakekauppojen ja sukupolvenvaihdosten lukumäärät vuosina 2018–2021
(Tilastokeskus, 2022).

Omistajanvaihdostapa	2018	2019	2020	2021
Osakekauppa	3 418	3 564	3 214	2 965*
Sukupolvenvaihdos	770	684	536*	n/a
Yhteensä	4 188	4 248	3 750	2 965

*Ennakkotieto

Tilastoa tulkittaessa on huomattava, ettei se ole täydellinen ja esimerkiksi liiketoimintakaupat jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi tilasto kuvaa tilannetta syyskuussa 2022 ja erityisesti kahden viimeisimmän vuoden osalta tiedot ovat puutteellisia ja ne voivat vielä muuttua kaikkien verotuspäätösten valmistuttua. Näistä puutteista ja rajauksista huolimatta tilasto on kuitenkin hyvä konkreettinen askel yritysten omistajuuden ja omistajanvaihdosten tilastoinnin kehittämisessä. Tämä on ollut Omistajanvaihdosfoorumin pitkäaikainen tavoite ja tilastoinnin kehittämistä ehdotettiin myös muun muassa kansanedustaja Juha Sipilän johtaman työryhmän laatimassa kotimaisen omistamisen ohjelmassa (Sipilä ym., 2021).

OMISTAJANVAIHDOSFOORUMIN VAIKUTTAVUUS JA TULEVAISUUS

Toiminnan vaikuttavuus

Omistajanvaihdosfoorumin toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ei ole aivan helppo tai yksiselitteinen tehtävä. Tämä johtuu tietysti siitä, että yrittäjien omistajanvaihdosaikomuksiin ja niiden toteutumiseen tai toteutumattomuuteen vaikuttavat yhtä aikaa monet toisistaan riippumattomat tekijät ja päätökset sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

Tuskin kovin moni vielä vuoden 2020 alussa osasi ennakoida koetun kaltaista koronapandemiaa rajoituksineen tai Venäjän Ukrainaan käynnistämää hyökkäyssotaa seurannaisvaikutuksineen. Silti näillä on ollut selviä, pääosin negatiivisia vaikutuksia yritysten tulevaisuudennäkymiin ja yrittäjien omistajanvaihdosaikomuksiin. Lisäksi omistajanvaihdosten edistämistä tekee laaja joukko erilaisia valtakunnallisia ja alueellisia toimijoita, jolloin yksittäisen tahon osuutta kokonaisvaikuttavuutta on erittäin hankala täsmällisesti arvioida.

Näistä vaikutusarvioinnin haasteista huolimatta on kuitenkin selvää, että omistajanvaihdosten edistäminen on tällä hetkellä vahvemmin esillä kuin koskaan aikaisemmin ja aihe on yhä useamman poliittisen päättäjän agendalla. Tämä on

taatusti osaltaan myös Omistajanvaihdosfoorumin aktiivisen ja pitkäjänteisen työn ansiota. Esimerkiksi jo edellä mainitussa kotimaisen omistamisen ohjelmassa on paljon toimenpide-ehdotuksia, joiden puolesta myös foorumissa on aktiivisesti viestitty viime vuosien aikana (Sipilä ym., 2021). Lisäksi valtioneuvoston yrittäjyyden periaatepäätöksessä foorumin toiminta on mainittu erikseen ja sen rooli omistajanvaihdosten edistämisessä siten tunnistettu (Valtioneuvosto, 2022).

Huomionarvoista on myös se, että toteutuneiden omistajanvaihdosten lukumäärä näyttää tällä hetkellä suuremmalta kuin vielä muutamia vuosia sitten. Aikaisemmin arvioimme, että omistajanvaihdoksia tapahtuisi vuosittain noin 2 000–4 000 kappaletta. Tilastokeskuksen tuoreimmat vuosiluvut sijoittuvat kuitenkin tämän ”arviohaarukan” yläosiin ja menevät osin siitä ylikin, vaikka liiketoimintakaupat puuttuvatkin vielä luvuista. Yrityskaupparintamalla on siis tapahtunut viime vuosina vilkastumista ja varmasti tähänkin myönteiseen kehitykseen olemme osaltamme foorumissa vaikuttaneet.

Toiminnan tulevaisuus

Luotettavia ja julkisesti saatavilla olevia tilastoja tarvitaan, jotta omistajanvaihdosten edistämiseen sisältyvien erilaisten toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan ylipäättään arvioida. Foorumin aktiivinen rooli tilastojen kehittämisessä kuvastaa hyvin myös toiminnassamme tietoisesti tehtyä painopisteen muutosta,



jossa tekemisemme fokus on yhä vahvemmin tunnistettujen ratkaisujen ja esitettyjen toimenpide-ehdotusten eteenpäin viemisessä. Tilannekuvan päivittämistä ja syventämistä tarvitaan toki jatkossakin, mutta sen rinnalla toimimme aikaisempaa aktiivisemmin esimerkiksi omistajanvaihdospalveluja tarjoavien yksityisten toimijoiden ja kehittämishankkeiden sillanrakentajana. Käytännössä siis pyrimme kirkastamaan eri toimijoiden rooleja, lisäämään yhteistyötä ja sitä kautta parantamaan kokonaistoiminnan vaikuttavuutta.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että Omistajanvaihdosfoorumin pitkäjänteinen työ alkaa nyt kantamaan hedelmää. Työ omistajanvaihdosten edistämisessä on kuitenkin vielä pahasti kesken, eikä tarve suinkaan ole vähentymässä vaan pikemminkin lisääntymässä lähivuosina. Tähän vaikuttavat paitsi yrittäjien ikääntyminen, niin myös talouden ja maailmantilanteen turbulenssi, jonka seurauksena omistajanvaihdosten tehokas edistäminen edellyttää entistäkin vahvempaa ja laajempaa yhteistyötä sekä toiminnan koordinoitua ja ohjausta.

Tähän roolin olemme foorumissa valmistautuneet ja motivoituneita jatkamaan työtämme omistajanvaihdosten ja kotimaisen omistajuuden puolesta myös jatkossa.

LÄHTEET

- Huovinen, J. (2021). *Pk-Pulssi, joulukuu 2021*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/12/Pk-Pulssi-infografiikka_12_2021.pdf.
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T., & Rautiainen, M. (2019). *Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajavaihdoksissa*. Ov-foorumi.
https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2019/11/Jatkajaraportti__2019.pdf.
- Sipilä, J., Aminoff, P., Aho, K. J., Hasu, J., Ikäheimo, J., Lounasmeri, S., & Mäkynen, J. (2021). *Visio 2030: Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162961>.
- Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2021). *Business transfer promotion in European countries*. Seinäjoki University of Applied Sciences.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021062339725>.
- Tilastokeskus. (2022). *Omistajanvaihdosten kokeellinen tilasto*.
- Valtioneuvosto. (2022). *Valtioneuvoston periaatepäätös yrittäjyydestä*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=TEM091:00/2021>.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi.
https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Yritysmarkkinoiden kehittämisen keinoja

Mika Haavisto DI, Suomen Yrittäjät

Voidaan väittää, että omistajanvaihdosmarkkinat eli yritysmarkkinat eivät Suomessa toimi parhaalla mahdollisella tavalla mikro- ja pienyritysten osalta. Väitettä tukevat monet seikat.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on tutkinut säännöllisesti kolmen vuoden välein yrittäjien omia näkemyksiä yrityksiensä jatkuvuudesta lähimmän kymmenen vuoden aikana. Näkemyksiä on kerätty 55-vuotta täyttäneiltä yrittäjiltä mutta myös tätä nuoremmilta. Viimeisin tutkimus, Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri (Varamäki ym., 2021), on vuodelta 2021. Sen mukaan, siis yrittäjien omien odotusten ja toiveiden toteutuessa, myyntiin olisi menossa 32 000 yritystä, sukupolvenvaihdos olisi odotettavissa 11 000 yrityksessä ja peräti 25 000 yritystä olisi lopettamassa toimintansa, kun nykyinen omistaja jättää yritystoiminnan. Omistajanvaihdosten piiriin tulisi näin 43 000 yritystä seuraavien kymmenen vuoden aikana. Yrittäjien omien arvioiden mukaan omistajanvaihdoksia tapahtuisi siten 4 300 vuosittain yrittäjän ikääntymisestä johtuen.

Pankkien, Finnveran ja yritysvälittäjien arvioiden mukaan näyttää kuitenkin siltä, että yrittäjien kaikki omistajanvaihdostoiveet eivät täyty.

Heikosti toimivat yritysmarkkinat haaskaavat kertynyttä osaamista, tietoja ja taitoja, kun nämä eivät siirry seuraavalle yrittäjälle. Toki hävitetyt osaamiset ja taidot voi hankkia takaisin, mutta siinä hukataan turhaan aikaa ja rahaa. Kaikissa toimivissa yrityksissä on sellaisia osaamisia ja taitoja, joilla on arvoa ja jotka siten ovat myytävissä. Myös omaisuutta haaskaantuu, jos omistajanvaihdos viivästyy tai jää kokonaan tekemättä. Yritys, johon ei panosteta, voi menettää nopeasti arvoaan.

Kirjoittaja toimii Suomen Yrittäjissä Omistajanvaihdosfoorumin sihteerinä ja hankkeen projektipäällikkönä. Hän on toiminut omistajanvaihdosten edistäjänä vuodesta 2013 alkaen ja tavannut lukuisan joukon alan toimijoita: yrittäjiä, yrittäjiksi aikovia, yritysvälittäjiä, omistajanvaihdoskoordinaattoreita, henkilöstöä kehittämissyhtiöistä, uusyrityskeskuksista, ammattiopistoista, ammattikorkeakouluista, yliopistoista, ELY-keskuksista, TE-toimistoista ja yrittäjäjärjestöistä. Hän on tavannut rahoittajien edustajia ja alan muita markkinaehtoisia toimijoita. Tässä artikkelissa hän kertoo kokemuksistaan ja näkemyksistään liittyen omistajanvaihdosten kehittämiseen nojaten osin myös Suomen Yrittäjien tammikuussa 2021 julkaisemaan joukkoon ehdotuksia (Suomen Yrittäjät, 2021), jotka toimeenpanemalla omistajanvaihdoksia voitaisiin eri toimijoiden toimesta merkittävästi edistää. Toimenpide-ehdotuksia oli yhteensä viisitoista ja ne koskevat omistajanvaihdosekosysteemiä kattavasti.



DYNAMIIKAA YRITYSMARKKINOILLE

Seinäjoen ammattikorkeakoulu (Varamäki ym., 2013) julkaisi vuonna 2013 Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta -tutkimuksen. Sen mukaan kauppoja tehdään pääosin tuttujen kesken. Ostajista ja myyjistä peräti 61 prosenttia tunsivat toisensa ennalta ja tuli noin 80-prosenttisesti samalta tai naapuripaikkakunnilta. Näyttää siltä, että toisilleen tuntemattomat ostajat ja myyjät eivät kohtaa. Tuttuudella on toki myös myönteisiä vaikutuksia: ostajista peräti 83 prosenttia piti tekemäänsä kauppaa joko onnistuneena tai erittäin onnistuneena.

Myyjälle ja miksei myös ostajalle olisi eduksi, että kauppoja tehtäisiin myös muiden kuin entuudestaan tuttujen kesken. Näin potentiaalisten ostajien lukumäärä kasvaisi ja yritys löytäisi itselleen sopivamman ostajan.

Yritysmarkkinoilla myyjien suurin haaste on tutkimusten (Varamäki ym., 2012, 2015, 2018, 2021) mukaan ostajien löytäminen. Kokemusten mukaan myöskään ostajat eivät tahdo löytää löydä myyjiä. Kohtaanto-ongelmaa on ratkaistu järjestämällä tilaisuuksia, joissa ostajat, myyjät ja asiantuntijat on kutsuttu yhteen joko kasvokkain tai myös verkon välityksellä. Näitä tilaisuuksia on järjestetty alueellisesti. Järjestäjinä ovat toimineet alueen matalan kynnyksen neuvontaa tarjoavat organisaatiot. Kokemukset näistä tilaisuuksista ovat positiivisia ja niitä on syytä jatkaa ja lisätä.

MYYJÄT AJOISSA HEREILLE

Yli 55-vuotiaiden yrittäjien omien toiveiden mukaan omistajanvaihtoon tulisi yhteensä yli 4 000 yritystä vuosittain. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan käy. Miksi yritystä ei aseteta myyntiin? Miksi sukupolvenvaihdosta ei lähdetä viemään eteenpäin? Miksi ensimmäisiä askelta ei oteta? Hyvässä kunnossa olevista yrityksistä on markkinoilla pulaa.

Omistajanvaihdosta tulisi alkaa valmistella mieluiten ennemmin kuin myöhemmin – silloin, kun yrittäjällä itsellään on vielä voimia ja innostusta kehittää yritystään. Ideaalitalanne olisi, jos sopivia ajankohtia omistajanvaihdoksille olisi mietitty valmiiksi jo yritystä perustettaessa. Näin yrittäjällä olisi kaiken aikaa henkinen valmius omistajanvaihdoksiin. Yrittäjän tulee joka tapauksessa joskus tehdä päätös yrityksestä luopumisesta. Kun päätös on tehty, on syytä pysyä liikkeessä, kunnes luopuminen tai myynti on saatu valmiiksi.

Omistajanvaihdosmarkkinoille tarvittaisiin paljon lisää hyviä yrityksiä. Huimapäinen ajatus olisi, että kaikki yritykset olisivat myynnissä kaiken aikaa eikä myyntiin tarvitsi erikseen ryhtyä. Nyt yrittäjät eri syistä arastelevat ilmaista

omistajanvaihdosaikeitaan. Pelätään, varmasti osin aivan aiheesta, että asiakkaat saattaisivat kavahtaa, henkilökunta saattaisi tuntea olonsa epävarmaksi, alihankkijat tarkastelisivat yhteistyötä uudelleen ja rahoittajat miettivät rahoituskuviot uudessa valossa. On toki ymmärrettävää, että tietyissä tapauksissa myyntiaikeiden ilmaiseminen saattaisi haitata suhteita rahoittajiin, asiakkaisiin, alihankkijoihin, verkostokumppaneihin ja henkilöstöön.

Omistajanvaihdosaikeiden julkituloa saatetaan pitää kiusallisena myös siksi, että naapurit ja tuttavat saattaisivat epäillä, että yrittäjällä menee todella hyvin tai erityisen huonosti, kun yrityskauppaan on ryhdytty. Onnistumisia tai epäonnistumisia ei haluta osoittaa, ja yrityksen myymistä pidetään helposti asiana, joka pitäisi pitää salassa. Sellaista yritystä, jonka myynnistä ei saa kertoa kenellekään, on kuitenkin mahdoton myydä. Yhä on tekemistä siinä, että yrityskauppa nähdään osana yrityksen normaalia elinkaarta.

Mikäli yrittäjä ei myy tai saa myydyksi yritystään, jää häneltä palkinto, mahdollisesti vuosikymmenten ponnisteluiden tulos, saamatta. Tilanne on vakava erityisesti silloin, jos kuvitelmissa on ollut, että yrittäjäeläkkeen sijaan eläkepotti nostetaan kerralla, yrityskaupalla. Yrittäjän, joka tavoittelee tätä viimeistä tiliä, on syytä olla hereillä riittävän ajoissa.

Yritysvälittäjien mukaan kenties suurin omistajanvaihdoksia hidastava tai jopa estävä tekijä on yritysten heikko taloudellinen suorituskyky suhteessa yrittäjän omiin odotuksiin kauppahinnaksi. Tutkimuksen (Varamäki ym., 2021) ja käytännön kokemustenkin mukaan näyttää siltä, että yrittäjät eivät tiedä yrityksensä todellista arvoa eli sitä arvoa, mitä mahdolliset ostajat olisivat valmiit yrityksestä mahdollisesti maksamaan. Toki kaikki kaupat ovat yksilöllisiä ja arvo määrittäyty tarkasti vasta siinä vaiheessa, kun kaupasta sovitaan. Arvo on aina ostaja-kohtainen, koska ostaja määrää yrityksen tulevaisuuden eli sen millaiseksi yrityksen tuloksentekeyky muodostuu uuden yrittäjän valitsemassa toimintaympäristössä.

Tutkimusten (Varamäki ym., 2012, 2015, 2018, 2021) mukaan kohteen arvonnääritys onkin merkittävä yrityskaupan haaste sekä myyjien että ostajien kannalta. Kysymys ei kuitenkaan liene arvonnäärityksestä prosessina vaan arvonnäärityksen lopputuloksesta. Se saattaa olla pettymys myyjälle, joka uskoo ja toivoo yrityksensä olevan arvokkaampi kuin se onkaan. Hintapyynnöt saattavat siksi olla epärealistisen korkeita. Oikea arvo on se, jolla myyjä suostuu myymään ja jonka ostaja suostuu maksamaan ja jonka rahoittaja rahoittaa. Mikäli osapuolten käsitykset arvosta poikkeavat sovittamattomasti toisistaan, kauppaa ei synny. Yrityksiä tulisi johtaa ja kehittää arvo edellä, toisin sanoen niin, että yrittäjällä olisi aina reaalin käsitys johtamansa yrityksensä arvosta ja sen kehittymisestä omien toimenpiteidensä seurauksena.

Myyjät ovat myymässä yrityksensä menneisyyttä ja ostajat ovat ostamassa omaa ja yrityksen tulevaisuutta. Kauppa ei käy, jos tulevaisuus ei näytä lupaavalta.



Yritysvälittäjät kertovat, että toinen merkittävä syy siihen, miksi omistajanvaihdos ei lähde liikkeelle on se, että yrityksen ja yrittäjän osaaminen ovat yhtä. Kaikki yrityksen osaaminen on vain yrittäjän tiedossa. Jotta sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa olisi mahdollista, tulisi osaamisten olla eriytettyinä. Yrittäjän tulee tehdä itsestään yritykselle tarpeeton. Yrityksen osaaminen tulee dokumentoida. Esimerkiksi toimintasuunnitelmat, budjetit, yhteistyökumppanuudet, yrityksen ja asiakaskohtaisen tiedot tulee olla vietyinä tietojärjestelmiin.

Yksinyrittäjiä on Suomessa noin 200 000. Harva heistä kuitenkin yrittää yksin. Suomen Yrittäjien Yksinyrittäjäkyselyn (Suomen Yrittäjät, 2022) mukaan yksinyrittäjistä toimii yksin vain 15 prosenttia. Kaikki muut toimivat verkostona yhden tai useamman kumppanin kanssa. Verkostomainen toiminta koskee kaikkia yrittäjiä. Verkostojen toiminnan näkökulmasta saattaa yhdellä yrityksellä olla merkittävä rooli koko verkoston toiminnalle. Toteuttamaton yrityskauppa saattaa pahimmassa tapauksessa halvaannuttaa koko verkoston.

OSTAJIEN AKTIVOINTI

Tietoisuus siitä, että tie yrittäjäksi voi käydä myös yritystalon kautta, on vähäinen. Yrittäjiksi aikovien mieleen ei edes juolahda, että tällainen mahdollisuus on olemassa, ja vaikka juolahtaisikin, myynnissä olevia yrityksiä on hankala löytää. Oma startup-yritys tuntuu kiehtovammalta tavalla aloittaa yritystoiminta. Toki startupeja ja uusia yritysideoita tarvitaan kaiken aikaa, mutta yleistä tietoisuutta siitä, että yritystoiminnan voi aloittaa jo olemassa olevan yrityksen toimintaa jatkamalla, tulisi lisätä.

Olemassa olevan yrityksen toiminnan jatkaminen on paljon vaivattomampaa kuin uuden yrityksen perustaminen. Toimivassa yrityksessä on paljon valmiina: maine, asiakkaat, tuotteet, palvelut, henkilöstö, prosessit ja johtamismallit. Jo toiminnassa olevaa yrityksen kehittämistä voi jatkaa välittömästi. Lienee kuitenkin aina niin, että kukin yrittäjä toimii omilla vahvuuksillaan ja muovaa yritystään omannäköisekseen. Jos yritysmarkkinat eivät toimi eikä aloittava yrittäjä löydä liikeideaansa jo toteuttavaa mahdollisesti myynnissä olevaa yritystä, joutuu hän turhaan aloittamaan takamatkalta.

Uusia yrityksiä ja uusia liikeideoita tarvitaan aina. Uuden yrittäjän olisi kuitenkin hyödyllistä tutkia, onko vastaavalla tai lähes vastaavalla liikeidealla varustettua yritystä myynnissä. Uuden yrityksen jatkaminen on turvallisempaa kuin uuden perustaminen. Omistajanvaihdosmarkkinat tarvitsevat lisää sekä ostajia että hyvässä myyntikunnossa ja aidosti kaupan olevia yrityksiä.

Yritystoimintaa voi myös laajentaa yritysostoin. Tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten ostot onnistuvat ostajan näkökulmasta lähes poikkeuksetta hyvin tai erittäin hyvin. Jos yritysmarkkinat eivät toimi, eikä toimintaansa

laajentava yrittäjä löydä laajentamiseksi sopivaa mahdollisesti myynnissä olevaa yritystä, joutuu hänkin aloittamaan turhaan takamatkalta. Hän joutuu vielä mahdollisesti kilpailutilanteeseen yrittäjän kanssa, joka kuitenkin tosiasiassa olisi kenties valmis luopumaan yrityksestään. Ilmi tuotu osto- ja myyntiaie olisi sekä ostajan että myyjän etu. Yritysostot tulisi nähdä luonnollisena osana yritysten kasvustrategiaa.

Kuten edellä on todettu, yrityskauppa on kelpo vaihtoehto ryhtyä yrittäjäksi, oli sitten yrittäjyyteen herännyt henkilö nuori tai varttunut. Samaten yrityskauppa on toimivalle yritykselle – pienellekin – keino hakea kasvua. Oppilaitosten yrittäjyysopit kuitenkin nojaavat suurelta osin aloittavien yritysten käynnistämiseen. Omistajanvaihdosvaihtoehdon esille tuonti on näissä jäänyt vähälle huomiolle.

Omistajanvaihdosten tunnettuuden lisäämiseksi tarvitaan viestintää. Merkittäviä viestinnän kohteita ovat opiskelijat ja työmarkkinoiden käyttöön vapautuneet kokeneet liikkeenjohdon osaajat, jotka aikaisemmin ovat toimineet palkan-saajina. Oppilaitoksiin tulee perustaa jatkajakouluja ja luoda Yrittäjäksi yritys-ostolla -valmennuskoulutuksia.

Yksinyrittäjiä on yrittäjistä yli 60 prosenttia. Heille tulisi keksiä keinoja, miten osaaminen ja omistaminen voidaan siirtää yrityksen jatkajalle. Kynnystä ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen tulee alentaa. Tässä työssä oppien ammat-tiin -malli saattaisi olla yksi ratkaisu. Sen kehittämiseen tarvitaan sekä valtakun-nallista kehitystyötä että halukkaita oppilaitoksia.

OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT KUNTOON

Jotta yritysmarkkinat saataisiin kehittymään kohti tavoitetta, tulee varmistaa se, että alueellisten omistajanvaihdoshankkeitten tarjoamat matalankynnyksen palveluiden ja markkinaehtoisten toimijoiden palveluiden rajapinta on mahdollisimman selkeä. Maksuttomilla palveluilla on oma tärkeä roolinsa myyjien ja ostajien herättelytoimissa, alueellisen omistajanvaihdosverkoston ylläpidossa ja kehittämisessä ja ostajien ja myyjien ohjaamisessa alueen toimijoiden tarjoamien palveluiden piiriin. Sen sijaan ostajien ja myyjien listaaminen, osto- tai myyntitoimeksiantojen toimeenpano, sopimusten ja kauppakirjojen laadinta sekä arvonmääritys ovat selkeämmin yksityisten toimijoiden tehtäväkenttää.

Julkisesti tuettujen palvelujen ja kaupallisten yrityspalvelujen roolien ja tehtävien täsmentäminen on tärkeää, koska tavoitteena on yrittäjyyden edistäminen eikä sinänsä hyvää tarkoittava julkisesti tuettu toiminta saa johtaa markkinahäiriöihin tai kilpailuvääristymiin. Ilman selkeää tehtäväjakoa julkisesti tuetut hankkeet voivat synnyttää myös tilanteita, joissa luopujat ja jatkajat tottuvat maksutomiin palveluihin. Pahimmillaan tämä voi estää yritysmarkkinoiden alueellista



kehittymistä, koska markkinaehtoisten toimijoiden on vaikea kilpailla maksuttomia palveluja vastaan.

Tärkeää on myös rohkaista myyjiä ja ostajia asiantuntijapalveluiden käyttäjiksi. Jälleen tutkimukseen (Varamäki ym., 2021) nojaten näyttää siltä, että ostajat ja myyjät ei halua käyttää tai eivät löydä yrityskaupan asiantuntijapalveluita. Myyjät ja ostajat uskovat jostakin syystä suoriutuvansa yrityskaupasta yksin. Asuntokaupassa asiantuntijapalveluita osataan käyttää, mutta samaa suuruusluokkaa olevassa yrityskaupassa ei. Kuitenkin asuntokaupat ovat luonteeltaan ovat yksinkertaisempia.

Toisaalta kysymys voi olla myös siitä, että asiantuntijapalveluiden tuotteistus on tehty siten, että niiden tuottama arvo ei tule kyllin selkeästi perustelluksi. Asiantuntijoiden tulisikin tuotteistaa palvelunsa paremmin niin, että niiden hyödyt tulisivat paremmin esiin. Valmius maksaa asiantuntijapalveluista yrityskaupassa näyttäisi olevan vähäinen. Etenkään pienyritysten myyjät ja ostajat eivät usein halua tai osaa hyödyntää yrityskaupan asiantuntijapalveluita. Syitä on sekä sysissä että sepissä. Yrityskaupan ammattilaisten palvelut on mahdollisesti tuotteistettu suurempia yrityksiä varten. Toki on olemassa yritysvälittäjiä, jotka ovat keskittyneet tarjoamaan palveluitaan myös pienille yrityksille.

Yritysten myyntipaikkoja ja yritysvälittäjiä löytyy verkosta runsaasti, useita kymmeniä. Samoin yrityskaupan ammattilaisiksi ilmoittautuu moni. Tosin ilmeisesti on niin, että melko harvalle toimijalle yrityskaupat ovat kannattava päätyö. Myyjän ja ostajan on vaikeaa löytää toisensa tästä monien mahdollisuuksien viidakosta.

Yrityksen myyntiä harkitsevien suurimpia pulmia on yhä mahdollisten ostajien löytäminen. Vastaavasti ostajien haasteena on myytävien yritysten löytäminen. Ostajien ja myyjien kohtaamismahdollisuuksia tulisi lisätä. Tarvitaan tunnettuja yrityskauppapaikkoja, joissa ostajat ja myyjät voivat tutustua myös asiantuntijapalveluiden tarjontaan. Koronakriisi on opettanut, että vuorovaikutteiset online-verkkokohtaamiset toimivat. Kohtaamisia myyjien, ostajien ja asiantuntijoiden välillä oli hyvä lisätä myös tällä tavoin. Verkon kauppapaikat eivät kuitenkaan yksikään riitä. Yhtäkään yrityskauppaa ei luultavasti tehdä yksinomaan verkon varassa. Aina tarvitaan kohtaamisia kasvokkain.

Tällä hetkellä yritystenverkkokauppapaikkamarkkinaa hallitsevat Firmakauppa ja Yrityspörssi. Firmakauppa on tarkoitettu yrityksille, joiden myyntihinta on alle 200 000 euroa. Se on ilmoittajalle maksuton. Yrityspörssi on ilmoittajalle maksullinen. Se on tarkoitettu kaiken hintaisille yrityksille.

Myyntipaikkojen myynti-ilmoitukset ovat usein informaatioltaan niukkoja, joskin ne viime vuosina ovat kehittyneet. Jos käytettyjä autoja myytäisiin vastaavalla tavalla, myyjä ei kertoisi, onko myymässä henkilö- vai pakettiautoa, minkä merkinen auto on kyseessä, paljonko autolla on ajettu tai minkälaista hintaa

on ajateltu. Myynti-ilmoitukset eivät juurikaan innosta ostamaan ja unelmoimaan.

Suomen Yritysvälittäjien ja Omistajanvaihdosasiantuntijain Liitto on lanseerannut Auktorisoitu Yritysvälittäjä -tutkimus. Auktorisoinnin tarkoituksena on varmistaa yritysvälittäjien osaamisen ja ammattitaidon riittävyys ja säilyminen yritysvälittäjille keskeisissä osaamisalueissa. Auktorisointi osaltaan parantaa yritysvälittäjien tunnettuutta.

Yrittäjiä tulee rohkaista ja kannustaa, jotta he käynnistävät oman yrityksensä omistajanvaihdoksen ajoissa ja hyödyntävät jo tarjolla olevia mahdollisuuksia. Matalan kynnyksen neuvontaa on jo nyt saatavilla useassa Suomen maakunnassa. Matala kynnyks tarkoittaa sitä, että neuvonta on käyttäjälle ilmaista. Nämä neuvot tuntevat alueensa omistajanvaihdosekosysteemin ja osaavat neuvoa yrittäjää eteenpäin. Matalan kynnyksen neuvontaa tarvitaan, kunnes yrityksen omistajanvaihdos on yhtä arkipäiväistä kuin vaikkapa auto- tai asuntokauppa.

Toimivat, terveet yritykset ovat hyvinvoinnin perusta. Yrittäjyys luo menestystä ja työtä. Maakuntien, seutujen ja alueiden houkuttelevuus perustuu vireään yritystoimintaan, tulevaisuuden uskoon ja toimiviin keskuksiin.

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on keskeinen tehtävä kasvun moottoreina. Viime vuosina uudet työpaikat ovat syntyneet nimenomaan näihin yrityksiin. Suurten yritysten henkilöstömäärä ei yleensä kasva, vaikka niissä toki tapahtuu uudistumista. Suuret yritykset lähes poikkeuksetta ulkoistavat toimintojaan, kun ne etsivät keinoja kilpailukykyä parantamiseen.

VISIOTA TULEVAAN

Arvopaperipörssissä noteerattujen yritysten markkinat toimivat. Näiden yritysten arvo-osuuksia ostetaan ja myydään, ja yritysten arvo on kaiken aikaa selvillä. Arvopaperipörssiä vastaava kauppapaikka tarvittaisiin myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Tämän järjestämisessä olisi runsaasti ratkaistavia yksityiskohtia, mutta ajatusta sietäisi pohtia.

Rahoituksen järjestäminen on yksi yrityskaupan toteutumisen haasteista. Myös yrityskauppoja tukevia rahoitusratkaisuja on syytä kehittää. Rahoituslaitosten kiristynyt sääntely on aiheuttanut sen, että yrityskauppojen rahoitus on vaikeutunut. Pankkien ja muiden rahoituslaitosten edustajat kertovat, että hyvillle kohteille rahoitus järjestyy aina. Hyvistä kohteista on pulaa. Tarvitaan uusia rahoitusinstrumentteja ja instituutioita varmistamaan yrityskaupan sujuminen. Joukkorahoitus on yksi kiinnostava tutkittava kohde.



Pohdinnan arvoinen vaihtoehto on myös sijoitusrahasto tukemaan pienten yritysten omistajanvaihdoksia. Pankki edellyttää aina yrittäjältä omarahoitusosuutta. Pankin mahdollisuudet riskinottoon ovat rajoitetut, ja se rajoittaa pankin rahoitusosuuden vakuuksista riippuen 50–70 prosenttiin kauppahinnasta.

Omarahoitusosuuden merkitys rahoituskriteerinä on kasvanut. Samaan aikaan kiinteän omaisuuden, koneiden, kaluston ja varaston vakuusarvot ovat alentuneet. Lisäksi liiketoiminnasta yhä suurempi osa on sellaista, että siihen ei ole sitoutunut merkittäviä vakuudeksi kelpaavia omaisuuseriä. Markkinoilla on vaihtoehtoisia keinoja omarahoitusosuuden hankintaan, esimerkiksi Finnveran yrittäjälaina.

Toinen vaihtoehto omarahoitusosuuden hankintaan on aktiivisen pääomasijoittajan ottaminen mukaan yrityksen toimintaan. Mikäli yrittäjä ei ole halukas omistusosuutensa pienemiseen, vaihtoehtona on välirahoitus. Välirahoituksella hankitaan oman pääoman ja vieraan pääoman väliin sijoittuvaa niin sanottua välipääomaa.

Markkinoille tulisi luoda pääomarahasto, joka myöntää oman pääoman ehtoista rahoitusta erityisesti pienille yrityksille. Se vauhdittaisi kasvua, työllisyyttä ja omistajanvaihdoksia. Rahaston toiminta voisi rakentua mallille, jossa rahastolla olisi oma peruspääoma, minkä lisäksi yrityksen myyjä sijoittaisi rahastoon muutenkin kauppaan tarvittavan myyjän rahoitusosuuden. Rahastoon sijoittava myyjä saisi osuuden rahastosta, jonka sijoitukset on hajautettu useisiin eri kohteisiin.

LOPUKSI

Elinkeinoelämän osatekijöihin kuuluvat uudet perustettavat yritykset, kasvuun ja kansainvälistymiseen keskittyvät yritykset sekä näiden omistajanvaihdosmarkkinat eli yritysmarkkinat. Omistajanvaihdos voi olla kasvun tai kansainvälistymisen väline tai se voidaan nähdä myös vaihtoehdoksi uudelle yritykselle. Toki aina tarvitaan myös kokonaan uusia yrityksiä. Toimivat, dynaamiset yritysmarkkinat varmistavat yritysten kasvun ja kehittymisen.

Vireistä omistajanvaihdosmarkkinoista hyötyvät kaikki. Yrittäjät saavat viimeisen tilinsä, yrittäjiksi aikovat saavat liiketoimilleen lentävän lähdön, hankittua osaamista ei haaskata, asiakkaat saavat tuotteensa ja palvelunsa ilman epäjatkuvuuskohtia, yritysten kasvu ja kilpailukyky säilyy, työpaikkoja ei vaaranneta, verotulot turvataan, alueellinen vireys säilyy ja usko tulevaisuuteen vahvistuu.

Finnvera on mukana vuosittain noin 1 000 omistajanvaihdoksessa joko lainoittajana ja/tai vakuuksien tarjoajana. Finnvera kertoo (Finnvera, 2022), että näistä yrityksistä yli 40 prosenttia muuttuu kasvuyrityksiksi. Näin omistajanvaihdosten edistäminen on mitä mainiota kasvu- ja uudistamispolitiikkaa.

On arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden kuluessa omistajanvaihdoksen pariin tulevissa yrityksissä työskentelee reilusti yli 200 000 henkilöä. Näiden henkilöiden yhteensä vuosittain maksamat kunnallisverot ovat suurusluokaltaan miljardia euroa, ja valtionverokertymä luokkaa satoja miljoonia euroja. Toimimattomat yritysmarkkinat vaarantavat nämä veroeurot.

Jos yritysmarkkinat eivät toimi, jää myös asiantuntijoiden osaaminen hyödynnettämättä. Omistajanvaihdos tehdään suomalaissa yrityksissä nykyisin kerran sukupolvessa, eikä aiheen osaamista kerry yritykseen. Siksi olisi tärkeää, että asiantuntijoiden palveluja hyödynnettäisiin. Asiantuntijoiden palvelun ylenkatsominen voi vaarantaa yrityksen olemassaolon ja tulevaisuuden.

Suomen Yrittäjät on edistänyt omistajanvaihdoksia vuodesta 2013 alkaen. Työtä on tehty projekteina, joiden rahoittajana työ- ja elinkeinoministeriöllä on ollut kasvava rooli. Suomen Yrittäjien aloitteesta vuonna 2017 perustettu Omistajanvaihdosfoorumi laajensi hankkeitten omarahoitus pohjaa. Omistajanvaihdosfoorumissa on nyt mukana keskeinen joukko julkisia toimijoita, markkinaehtoisia toimijoita, yrittäjäjärjestöjä ja muita, joille omistajanvaihdosten edistäminen on merkityksellisistä.

Kansanedustaja Juha Sipilän johtama Kotimaisen omistamisen -työryhmä julkaisi Visio 2030 Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa -raporttinsa maaliskuun lopulla 2021 (Sipilä ym., 2021). Raportti sisältää monia omistajanvaihdoksia edistäviä toimenpide-ehdotuksia. Yhtenä sen toimenpide-ehdotuksena on, että kehitetään ja vakinaistetaan kansallinen ja maakuntatason omistajanvaihdoksia edistävä palveluntarjonta ja turvataan palvelun jatkuva rahoitus. Tämän toimenpide-ehdotuksen Marinin hallitus päätti puoliväliriihessään huhtikuun lopulla 2021 toteuttaa: ”Kehitetään ja vakinaistetaan kansallinen ja maakuntatason omistajanvaihdoksia edistävä palveluntarjonta. Turvataan palvelun jatkuva rahoitus.” (Sanna Marinin hallitus, 2021).

On tärkeää, että Omistajanvaihdosfoorumi jatkaa työtään valtakunnallisena omistajanvaihdosten edistäjänä. Tässä tarvitaan työ- ja elinkeinoministeriön tukea.

Omistajanvaihdosmarkkinoiden kehittämisessä riittää tehtävää monelle taholle. Tässä artikkelissa on tuotu esiin joukko yritysmarkkinoiden kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia ja havaintoja. Poliitiikan tekijöille paikallisesti, valtakunnallisesti ja Eurooppa-tasolla riittää tehtävää esteiden poistamiseksi ja mahdollisuuksien luomiseksi. Julkisilla ja markkinaehtoisilla toimijoilla on työsarkaa etulinjassa ostajien, jatkajien, myyjien ja luopujien parissa ja myös keskinäisen yhteistyön kehittämisessä. Yrittäjäjärjestöillä, uusyrittyskeskuksilla, seudullisilla kehittämis-yhtiöillä, yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla ja muilla teemaan liittyvillä yhdistyksillä on myös runsaasti tehtävää, jotta omistajanvaihdosten ekosysteemi kehittyi.

Pohjimmiltaan yritystoiminnan tarkoitus on asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja/tai tarpeiden tyydyttäminen. Yrittäjien tulisi suoriutua näistä tehtä-



vistä niin, että yrittäjä itse ei köyhtyisi vaan toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. Yrittäjien elämä on rajallinen, mutta yritykset voivat elää miten pitkään tahansa, kunhan niiden omistajat aika ajoin vaihtuvat. Yritysten jatkuvuus kuitenkin edellyttää innostuneita ostajia ja jatkajia, jotka kehittävät yrityksiä edelleen.

Viime kädessä yrittäjät itse ratkaisevat yritystensä jatkuvuuden ja omistajanvaihdokset. Heidän päätettävänä on, miten yritykset kasvavat ja kehittyvät. Yksin- ja mikroyrittäjät ovat omistajanvaihdosten ydinjoukko. Heidän osaamis- ja pääomansa siirtämisestä ja edelleen hyödyntämisestä on kysymys.

LÄHTEET

Finnvera (13.5.2022). *Yrityskauppa voi olla tie kasvuun.*

[https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/yrityskauppa-voi-olla-tie-kasvuun.](https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/yrityskauppa-voi-olla-tie-kasvuun)

Sanna Marinin hallitus. (2021). *Liite 1: Hallituksen linjaukset puoliväli- ja kehysriihessä 29.4.2021.* (2021). Valtioneuvosto.

[https://vnk.fi/documents/10616/56906592/Hallituksen+linjaukset+puoliv%C3%A4liriihess%C3%A4+29.4.2021.pdf/fe9617f8-a257-90ea-2ade-9d9afe5284da?t=1620136120152.](https://vnk.fi/documents/10616/56906592/Hallituksen+linjaukset+puoliv%C3%A4liriihess%C3%A4+29.4.2021.pdf/fe9617f8-a257-90ea-2ade-9d9afe5284da?t=1620136120152)

Sipilä, J., Aminoff, P., Aho, K. J., Hasu, J., Ikäheimo, J., Lounasmeri, S., & Mäkyne, J., (2021). *Visio 2030. Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:15). Työ- ja elinkeinoministeriö.

[http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-689-5.](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-689-5)

Suomen Yrittäjät (2022). *Yksinyrittäjäkysely 2022.* Suomen Yrittäjät.

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/06/yksinyrittajakysely2022.pdf.](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/06/yksinyrittajakysely2022.pdf)

Suomen Yrittäjät (2021). *15 toimenpidettä omistajanvaihdosten edistämiseksi.* Suomen Yrittäjät.

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/03/OV_15-toimenpidetta_2021_2_VALMIS-fin.pdf.](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/03/OV_15-toimenpidetta_2021_2_VALMIS-fin.pdf)

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., & Katajavirta, M. (2012). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012.* Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007-2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaatio.

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/ov-barometri2012.pdf.](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/ov-barometri2012.pdf)

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). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

[http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4.](http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4)

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S., & Katajavirta, M. (2015). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015.* Suomen Yrittäjät.

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/omistajanvaihdos_barometri_2015-1.pdf.](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/omistajanvaihdos_barometri_2015-1.pdf)

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M., (2018).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Ov-foorumi.

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf)

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. Ov-foorumi.

[https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.](https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf)

Yritysten omistajanvaihdos- palvelut

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, vararehtori, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anneli Komi, omistajanvaihdosasiantuntija, Suomen Yrittäjät

JOHDANTO

Yrityksen omistajanvaihdoksen ytimessä ovat myyjä, ostaja ja kaupan kohde. Yritysten sukupolvenvaihdoksissa myyjää kutsutaan luopujaksi ja ostajaa jatkajaksi, mutta kaupan kohde on osuva termi tässäkin yhteydessä. Tässä artikkelissa omistajanvaihdosta käytetään yläkäsitteenä yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille. Yrityskaupoissa yrityksen tai sen liiketoiminnan ostaja on myyjän perheen ulkopuolinen taho ja omistaja vaihtuu, kun enemmän kuin 50 % yrityksestä vaihtaa omistajaa. Sukupolvenvaihdoksella puolestaan tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yrityksen omistaja luovuttaa sekä omistuksellisen määräysvallan että johtajuuden yrityksessä yhdelle tai useammalle lapselleen ja mahdollisesti hänen tai heidän puolisoilleen.

Omistajanvaihdos on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen ilmiö (Meglio & Risberg, 2010). Käytännössä yrityksen omistajanvaihdosta tarkastellaan useista muistakin näkökulmista kuin ostajan, myyjän ja kaupan kohteena olevan liiketoiminnan tulevaisuuden näkymän. Omistajanvaihdoksen toteuttamista tarkastellaan myös esimerkiksi yhtiölakien, kirjanpitoon ja taloushallintoon liittyvien säädösten sekä verotuksen näkökulmista. Lisäksi usein puuttuu potentiaalisia ostajia ja niiden löytämistä pidetään vaikeana, yrityksen arvosta voi esiintyä epätietoisuutta tai ainakin eri näkemyksiä, ja onhan meillä suuri joukko nykyisiä yrittäjiä, jotka eivät ole edes tulleet ajatelleeksi omaa yritykseen luopumista. Tiivistetysti voidaan sanoa, että yrityksen omistajanvaihdokseen liittyy paljon sellaista osaamista ja oivaltamista, jota ei yrittäjän arjessa ja liiketoiminnan johtamisessa tarvita.

Elinkeinopolitiikan näkökulmasta yritysten omistajanvaihdokset on nostettu olennaiseksi osaksi kasvuyrittäjyyden edistämistä. Yksittäisen yrittäjän näkökulmasta lähtökohtana on yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa. Yrityskauppoja hyödyntävässä ajattelutavassa omaa tekemistä ja yritystä sekä toimintaympäristöä analysoidaan niin, että liiketoiminnan osto ja myynti nähdään yhtenä vaihtoehtona kehittää, kasvattaa ja uudistaa liiketoimintaa (Tall, 2020). Yksittäisen yrityksen omistajanvaihdokselle ja elinkeinopolitiikalle on yhteistä, että omistajavaihdokset tarvitsevat toteutuakseen asiantuntijapalveluja, joiden hyödyntämisen myötä omistajanvaihdokset etenevät nopeammin, varmemmin ja ammattimaisemmin kohti onnistunutta lopputulosta - ja vielä niin, että lopputulosta pitävät onnistuneena ostaja, myyjä ja sidosryhmien, kuten esimerkiksi rahoittajat ja verottajat, edustajat. Omistajanvaihdoksen eri vaiheissa kannattaa hyödyntää kokeneita asiantuntijoita (Tall, 2014).

Omistajanvaihdospalveluja on tutkittu eri näkökulmista. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi on toteutettu kolme kertaa eli 2010 (Kangas, 2010), 2014 (Viljamaa ym., 2014) ja 2020 (Tall ym., 2020). Vuoden 2020 selvitys toteutettiin Omistajanvaihdosfoorumien aloitteesta. Tilannekuvan päivittämiseksi, kehittämistoimien kohdentamiseksi ja tulevaisuuden rakennusaineiksi tarvittiin tuoretta tutkimustietoa. Tässä yhteydessä omistajanvaihdospalvelujen



evaluoinnissa lähestyttiin eri alueilla toimivia asiantuntijoita ja valtakunnallisessa Omistajanvaihdosfoorumissa mukana olevia toimijoita. Alueellinen tarkastelu on perusteltua toimintaympäristöjen erilaisuudesta johtuen. Esimerkiksi yritystiheyden kasvaessa yrityskauppojen todennäköisyys kasvaa. Potentiaalisia ostajia ja myyjiä sekä ammattimaisia asiantuntijapalveluja on enemmän. Toisaalta yritystiheyden laskiessa yksittäisten yrityskauppojen merkitys kasvaa. Harvaan asutuilla alueilla jokaisen toimivan yrityksen luomaa elinvoimaa tarvitaan ja uusien yritysten syntyminen on epätodennäköisempää.

Maakuntien omistajanvaihdospalveluista hankittiin aineistoa kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin sähköinen strukturoitu kysely, joka oli suunnattu omistajanvaihdosasiantuntijoille ja omistajanvaihdosten edistämisen ja toteuttamisen kanssa työtä tekeville tahoille. Maakuntakohtaiset yhteyshenkilöt tunnistettiin yhteistyössä Omistajanvaihdosfoorumin kanssa. 18 maakunnan yhteyshenkilöiltä pyydettiin tiedot julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivista omistajanvaihdosasiantuntijoista, joille kysely lähetettiin. Kyselyn lähetettiin kaikkiaan 353 henkilölle. Maakunnittain kohdistettujen yhteystietojen määrä vaihteli 5–41 välillä. Toisessa vaiheessa pidettiin jokaisessa maakunnassa (18) ryhmähaastattelu etäyhteydellä. Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 73 asiantuntijaa ja yksittäisissä haastatteluissa oli mukana kahdesta kuuteen asiantuntijaa. Valtakunnallisessa Omistajanvaihdosfoorumissa mukana olevilta toimijoita hankittiin aineistoa lähettämällä sähköinen strukturoitu kysely ja haastattelemalla heitä etätapaamisessa ryhmänä. Ryhmähaastattelun aineistoa täydennettiin olemalla puhelimitse yhteydessä tapaamisesta poissa olleisiin.

Keväällä 2022 valtakunnallisen evaluoinnin tuloksia haluttiin päivittää ja tarkentaa kysymällä sekä julkisilta että yksityisiltä toimijoilta heidän näkemyksiään omistajanvaihdospalvelujen tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Taustalla on näkemys siitä, että omistajanvaihdosekosysteemi rakentuu nykyisellään sekä julkisista että yksityisistä toimijoista. Perusoletus on, että näin on hyvä olla jatkossakin. Julkisten toimijoiden näkemyksiä kartoitettiin lähettämällä sähköinen kysely Suomen uusyrityskeskukset ry:n jäsenille, Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry:n jäsenille, muille kehitysyhtiöille sekä kaupunkien ja kuntien elinkeinotoimille ja Suomen Yrittäjät ry:n aluejärjestöille (n=113). Vastaajia oli 57 henkilöä 55 eri organisaatiosta eli vastausprosentti oli 50 (Komi ym., 2022a).

Yksityisille yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille toteutettiin vastaavasti oma kysely, joka lähetettiin 163 vastaanottajalle. Vastauksia saatiin 53 kpl eli vastausprosentti oli 33 (Komi ym., 2022b). Kysely toteutettiin yhteistyössä Suomen Yritysvälittäjien ja Omistajanvaihdosasiantuntijain Liitto ry:n ja Suomen Yrityskaupat Oy:n kanssa.

Molemmat kyselyt toteutettiin osana Maaseutuyritysten omistajanvaihdosekosysteemin kehittämisen – Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelut myyjille ja ostajille -hanketta. Valtakunnallista ja EU-osarahoitteista (Maaseuturahasto) hanketta toteuttavat yhteistyössä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa Suomen Yrittäjät, Suomen Uusyrittäjäkeskukset ja Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK. Hankkeen päätavoitteita ovat rakentaa toimintamalli maaseutuyritysten myyjien ja ostajien ohjautumisesta omistajanvaihdospalvelujen aktiivisiksi käyttäjiksi sekä rakentaa ja pilotoida valtakunnallinen matalan kynnyksen palveluverkosto edistämään maaseutuyritysten omistajanvaihdoksia.

Tämä artikkeli muodostuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallisen ja alueellisen evaluoinnin tulokset. Kolmannessa ja neljännessä luvussa kuvataan julkisille ja yksityisille toimijoille tehtyjen selvitysten keskeiset omistajanvaihdospalveluihin liittyvät havainnot ja tulokset. Luvussa viisi luodaan katsaus omistajanvaihdospalvelujen tilannekuvaan. Artikkelin lopuksi omistajanvaihdospalvelujen tulevia askelmerkkejä hahmotellaan luvussa kuusi.

VALTAKUNNALLISET JA ALUEELLISET OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

Maakuntien omistajanvaihdosasiantuntijoille vuonna 2020 tehdyn kyselyn ja ryhmähaastattelujen tulosten tiivistelmä on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 1). Taulukosta käy ilmi, onko maakunnassa vastuuorganisaatio omistajanvaihdosten edistämiseen, toimiiko siellä yhteistyöfoorumi julkisten ja yksityisten omistajanvaihdostoimijoiden kesken, onko siellä toimintasuunnitelma omistajanvaihdosten edistämiseen, ovatko herättelytoimet säännöllisiä, ja onko kehitys omistajanvaihdosten edistämisen ja -palvelujen suhteen ollut positiivista viimeisen viiden vuoden aikana. Yksittäisistä toimenpiteistä matalan kynnyksen neuvontapiste on parhaiten toteutunut toimenpide (11,5/18) ja vastuuorganisaation löytyminen maakunnasta (10/18) toiseksi parhaiten. Eniten potentiaalia omistajanvaihdosten edistämiseksi on vielä alueellisissa toimintasuunnitelmissa (7,5/18), joita tässä yhteydessä arvioidaan olevan käytössä vain neljässä maakunnassa. Maakunnista Etelä-Karjala sai korkeimmat kokonaispisteet (6/6).



TAULUKKO 1. Omistajanvaihdosten edistäminen maakunnissa (Tall ym., 2020).

(Ei = 0, Osittain = 0,5, Kyllä = 1).

Maakunta	Vastuuorganisaatio	Yhteistyöfoorumi	Matalan kynnyksen neuvontapiste	Toimintasuunnitelma omistajanvaihdosten edistämiseen	Herättelytoimien säännöllisyys	Edistämistoimien kehittyminen 5 vuoden aikana	Yhteensä pisteet (max. 6)
Etelä-Karjala	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	6
Etelä-Pohjanmaa	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Osittain	Kyllä	Kyllä	5,5
Etelä-Savo	Osittain	Ei	Osittain	Ei	Osittain	Osittain	2
Kainuu	Ei	Ei	Ei	Osittain	Ei	Osittain	1
Kanta-Häme	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Osittain	0,5
Keski-Pohjanmaa	Osittain	Ei	Osittain	Kyllä	Osittain	Osittain	3
Keski-Suomi	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Osittain	0,5
Kymenlaakso	Osittain	Ei	Osittain	Ei	Ei	Osittain	1,5
Lappi	Ei	Osittain	Ei	Ei	Ei	Osittain	1
Pirkanmaa	Osittain	Osittain	Osittain	Osittain	Osittain	Kyllä	3,5
Pohjanmaa	Kyllä	Osittain	Kyllä	Osittain	Osittain	Kyllä	4,5
Pohjois-Karjala	Osittain	Osittain	Kyllä	Osittain	Kyllä	Kyllä	4,5
Pohjois-Pohjanmaa	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Osittain	Kyllä	5,5
Pohjois-Savo	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Osittain	Osittain	Kyllä	5
Päijät-Häme	Osittain	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	3,5
Satakunta	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Osittain	Kyllä	Kyllä	5,5
Uusimaa	Ei	Ei	Osittain	Ei	Ei	Osittain	1
Varsinais-Suomi	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	6
Yhteensä pisteet (max. 18)	10	8,5	11,5	7,5	8,5	14	

Aluetason suosituksissa esitetään tarpeelliseksi ja toimivaksi havaittuja toimintatapoja ja rooleja, mutta kokonaisuuden toteuttamisessa maakunnissa voi olla alueen toimijoiden hyväksi ajateltavia ratkaisuja (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Aluetason suositukset omistajanvaihdosten edistämiseen (mukaillen Tall ym., 2020).

Suositus	Kuvaus
Maakunnallinen vastuorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> Vastuuorganisaatiolla tulisi olla aktiivinen rooli omistajanvaihdosteeman esillä pitämisessä ja keskeisten toimijoiden välisessä vuoropuhelussa
Maakunnallinen yhteistyöfoorumi	<ul style="list-style-type: none"> Omistajanvaihdosteeman keskeisillä toimijoilla tulisi olla säännöllistä ja systemaattista vuoropuhelua
Maakunnallinen neuvontapalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Kullakin alueella tarvitaan matalan kynnyksen neuvontapalvelu, jonka taustalla on pitkäjänteinen rahoitusratkaisu Tarjoaa perusneuvontaa ja ohjaa tarpeen mukaan palvelutarjottimen muiden palvelujen hyödyntämiseen
Asiantuntija	<ul style="list-style-type: none"> Neuvontapalvelun toteuttaminen Tilaisuudet, tapahtumat, uutiskirjeet, esimerkkien ja teeman medianäkyvyys, asiantuntijakirjoitukset, tutkimukset ja selvitykset
Herättelytoimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset ja systemaattiset herättelytoimet ovat olennainen osa omistajanvaihdosten edistämistoimia Herättelytoimien keskeisiä kohderyhmiä ovat myyjät, ostajat, omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijat ja päättäjät
Toimintasuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> Alueellinen tekeminen tarvitsee vuosittain päivitettävän toimintasuunnitelman, joka vahvistaa eri toimijoiden yhteistä tilannekuvaa ja näkemystä tarvittavista toimenpiteistä
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyöfoorumin lisäksi yhteistyössä on useita eri ulottuvuuksia, jotka kaikki tulee huomioida: muiden alueiden vastaavat ja valtakunnan tason toimijat sekä oppilaitokset ja korkeakoulut
Tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen haastaa alueita hyödyntämään tutkimusta tilannekuvan täsmäntämisessä sekä palvelujen ja muiden toimenpiteiden kehittämisessä

Omistajanvaihdoksia edistävät toimenpiteet voidaan valtakunnallisten omistajanvaihdostoimijoiden vastausten pohjalta jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin yleisesti toivottiin tietoisuuden lisäämistä, vakaata ja ennustettavaa toimintaympäristöä sekä onnistuneiden esimerkkien esittelemistä mediassa. Toiseksi vastaajat kertoivat runsaasti esimerkkejä eri toimijoiden toteuttavaksi sopivista toimenpiteistä. Omistajanvaihdosfoorumin suhteen kaivattiin tiiviimpää vuorovaikutusta alueellisten toimijoiden kanssa ja panostamista viestintään. Lisäksi valtakunnan tason toimijoiden haastatteluissa tuotiin esiin, että yrittäjyyskasvatuksessa eri oppilaitoksissa tulisi yrityksen ostaminen saada nykyistä vahvemmaksi vaihtoehdoksi yrityksen perustamisen rinnalle.

Toisaalta vastaajat kiinnittivät huomiota siihen, että yritysten huono myyntikunto ja myyjien myöhäinen ja hidas liikkeelle lähtö omistajanvaihdoksen valmistelussa estää ja hidastaa omistajanvaihdosten toteutumista. Luopumisen vaikeudella on myös oma roolinsa. Lisäksi tulevien ja nykyisten yrittäjien sekä neu-



vojen keskuudessa yrityksen ostamisen tarjoamia mahdollisuuksia tunnetaan huonosti.

Valtakunnallisen Omistajanvaihdosfoorumin toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Vastaajat olivat tyytyväisiä foorumin kokoonpanoon, toimijoiden väliseen yhteistyöhön sekä toiminnan sisältöön ja tuloksiin. Keskeisimpinä onnistumisina tuotiin esiin mm. alan keskeisten toimijoiden yhteisymmärryksen parantamista, keskinäistä tiedonvaihtoa ja tiedon kokoamista, yhteistä tilannekuvan luomista sekä yhteistä vaikuttamista. Esimerkiksi hallitusohjelmassa omistajanvaihdokset voisivat näkyä nykyä nykyistä vahvemmin. Keskeisimpinä kehittämisskohteina nähtiin mm. vielä enemmän yhdessä tekeminen, kaikkien toimijoiden asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen, enemmän yhteisiä tilaisuuksia ja ulostuloja sekä roolien selkeyttäminen aluetasolla päällekkäisyyksien ja ristiriitojen vähentämiseksi. Omistajanvaihdosfoorumin toimintaa pidetään tarpeellisenä ja sille toivotaan pysyvää rahoitusta. Kaikki vastaajat toivoivat toiminnan vakiinnuttamista.

Vuoden 2020 evaluoinnissa korostuu yhteistyön monien eri ulottuvuuksien merkitys pienten yritysten omistajanvaihdosten edistämässä. Yhteistyön onnistumisen elementtejä ovat selkeä työnjako ja roolit. Evaluoinnin aineistoa hyödyntäen seuraavaan taulukkoon on koottu valtakunnallisen ja alueellisen tason edistämisen roolit ja työnjako (Taulukko 3). Ydinviestejä tässä yhteydessä on kaksi. Ensinnäkin molemmilla tasoilla tarvitaan ammattimaista ja pitkäjänteistä tekemistä. Toiseksi omistajanvaihdosten edistämisen haasteisiin vastaamiseen tarvitaan hyvää yhteistyötä ja yhdessä tekemistä.

TAULUKKO 3. Valtakunnallisen ja alueellisen omistajanvaihdosten edistämisen roolit ja työnjako (Tall ym., 2020).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosten edistäminen	Aluetason omistajanvaihdosten edistäminen
<ul style="list-style-type: none">• Valtakunnallinen omistajanvaihdosfoorumi• Vaikuttaminen, OV-asiantuntijapaneeli• Yhteistyö valtakunnan tason julkisten ja yksityisten toimijoiden ja järjestöjen kanssa, alueiden toimijoiden kanssa• Viestintä• Alueellisen toiminnan tukeminen• Tapahtumat• Kansainvälinen benchmarkkaus ja yhteistyö• Koulutus- ja valmennusohjelmat, auktorisointi• Tutkimus	<ul style="list-style-type: none">• Vastuuorganisaatio• Yhteistyöfoorumi julkisten ja yksityisten omistajanvaihdostoimijoiden sekä järjestötoimijoiden kesken• Toimintasuunnitelma omistajanvaihdosten edistämiseksi• Matalan kynnyksen neuvontapalvelut• Alueelliset herättelytoimet• Yhteistyö muiden alueiden toimijoiden ja valtakunnan toimijoiden kanssa, tiivis yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa• Alueelliset toimet kullakin alueella pitäisi pystyä hoitamaan ilman hankerahoitusta osana olemassa olevien organisaatioiden omaa toimintaa; hankerahoitus on luonnollisesti hyvä lisä palveluja ja toimintatapoja kehitettäessä

JULKISET OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

Julkisille toimijoille keväällä 2022 suunnatun kyselyn vastausprosentti oli poikkeuksellisen korkea (50 %) ja vastaajat edustivat suurta määrää (55) eri organisaatioita. Myös alueellinen kattavuus oli hyvä. Näin ollen tuloksia voidaan pitää kohderyhmän näkemyksiä edustavina.

Tulosten mukaan matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluja tarjoaa laaja kirjo erilaisia julkisia organisaatioita (kehittämisyhtiöt, yrittäjäjärjestö, kaupungit/kunnat ja uusyrityskeskukset). Organisaatioiden käytettävissä olevat omistajavaihdospalvelujen henkilöresurssit vaihtelivat, mutta yleisimmin yritysneuvojat tarjoavat omistajanvaihdospalveluja osana muuta yritysneuvontaa. Osa julkisista toimijoista tarjosi omistajanvaihdospalveluja yhteistyössä muiden julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa.

Hankerahoituksella toteutetaan kolmannes omistajanvaihdospalveluista ja kolmasosalla omistajanvaihdospalveluissa työskentelee päätoiminen asiantuntija. Näin ollen voidaan olettaa, että hankerahoitus voi mahdollistaa päätoimisen asiantuntijan palkkaamisen. Omistajanvaihdoshankkeita on runsaasti käynnissä. Niitä on juuri päättynyt ja uusia on käynnistymässä.

Julkisten organisaatioiden tuottamat matalan kynnyksen palvelut sisältävät pääasiassa keskusteluja ostajien, myyjien ja sukupolvenvaihdosasiakkaiden kanssa ja erilaisten herättelytoimien järjestämistä sekä asiakkaiden ohjaamista yksityiselle palveluntarjoajalle. Lisäksi neuvojista 58 % osallistuu itse asiakkaan omistajanvaihdosneuvotteluihin, 51 % tarjoaa rahoitusjärjestelyjä osana omistajanvaihdospalveluita, 43 % etsii ostajia ja myyjiä asiakkaille, 41 % tekee arvonnäyritystä, 40 % laatii myynti-ilmoituksia, 36 % tarjoaa kohteiden ilmoittelua, 29 % tarjoaa veroneuvontaa ja 16 % tekee asiakirjoja.

Hankerahoituksella ja toiminnan rahoituksella toimivien organisaatioiden kesken suurin ero matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluissa on, että hankerahoituksella järjestetään enemmän tilaisuuksia ja toiminnan rahoituksella toimivat ohjaavat asiakkaita enemmän yksityiselle. Palvelujen laajentamisen suhteen julkiset toimijat kokevat eniten tarvetta ostajan tai myyjien etsimiselle.

Sähköisiä ja painettuja työkaluja ja oppaita hyödynnetään runsaasti eri organisaatioissa (79 %). Useilla kehitysyhtiöillä on itse toteutettuja sähköisiä työkaluja (15) ja niiden kirjo on laaja. Omistajanvaihdostapahtumien järjestäminen on yleistä ja useimmiten ollaan osatoteuttajana omistajanvaihdosteemaisissa tapahtumissa, mutta niitä järjestetään myös itsenäisesti tai osana tapahtumia, joissa on joku muu pääteema.

Lähes kaikki viestivät ov-palveluistaan uutiskirjeillä ja myös useimmilla ov-palvelut ovat esillä nettisivuilla. Julkisista toimijoista kahdella kolmasosalla omistajanvaihdospalvelut on huomioitu organisaatioiden strategiassa. Vastaajista 74 % pitää alueiden omistajanvaihdostoimijoiden yhteistyötä hyvin organisoi-



tuneena. Heidän nimeämistään 125 yhteistyökumppanista vain kuudesosa (21) edustaa yksityisiä asiantuntijoita. Omistajanvaihdospalvelujen toteuttamisen osalta on merkittäviä eroja eri alueilla, ja vastaajat kaipaavat omistajanvaihdospalvelujen kehittämiseksi lisää yhteistyötä, yhtenäisiä palvelumalleja ja selkeää ohjeistusta. Kyselyn johtopäätökset ja toimenpidesuosituksen on koottu seuraavaan taulukkoon (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne, julkiset toimijat 2022 (Komi ym., 2022a).

Johtopäätökset	Toimenpidesuositukset
1. Strategioissa omistajanvaihdosten edistäminen on tunnistettu	1. Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen rahoitus pitäisi saada vakaammalle pohjalle
2. Omistajanvaihdospalvelujen tarjoaa laaja joukko julkisia toimijoita ja hankkeilla on suuri merkitys	
3. Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen sisältä pääasiassa kunnossa	2. Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen sisältö pitää yhdenmukaistaa valtakunnallisesti
4. Matalan kynnyksen neuvontapalveluissa alueiden välistä kirjavuutta	3. Selvitetään palvelusetelin käyttöönoton mahdollisuutta
5. Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluja ei tunneta alueilla riittävästi	4. Omistajanvaihdospalvelut kaipaavat lisää markkinointia
	5. Neuvojille yhteistä koulutusta koko maan tasolla
6. Julkisten toimijoiden yhteistyö on hyvin organisoitua ja yhteistyö hyvää - yksityisiä asiantuntijoita on mukana vähän	6. Yksityisiä omistajanvaihdosasiiantuntijoita mukaan alueellisiin omistajanvaihdosfoorumeihin
	7. Yksityisten asiantuntijoiden tulisi aktivoitua pitämään yhteyttä julkisiin toimijoihin
7. Alueilla tarvitaan lisää tietoa yksityisistä palveluista	8. Kysely yksityisille asiantuntijoille ja alueelliset työpajat

YKSITYISET OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

Keväällä 2022 toteutettiin kysely myös yksityisille omistajanvaihdospalvelujen tuottajille ja haluttiin saada heidän näkökulmaansa omistajanvaihdospalveluihin. Yksityiset yritysvälittäjät ja omistajanvaihdosasiiantuntijat ovat monenlaisissa rooleissa organisaatioissaan. Eniten on franchising-yrittäjiä (30 %), mutta vastaajien joukossa oli myös osakkaita (26 %), yksinyrittäjiä (23 %) ja työntekijöitä (15 %). Vastauksista yli 60 % saatiin kolmelta alueelta (Uusimaa, Pirkanmaa ja Varsinais-Suomi). Yksityisten toimijoiden palvelut ovat keskittyneet sinne, missä myös yrityksiä on paljon. Vastaavasti enintään yksi vastaus saatiin yhdeksän maakunnan alueelta. Yritysvälittäjien palvelujen markkinat ovat suuressa osassa maata varsin ohuet.

Yksityiset toimijat tarjoavat kokonaisvaltaisesti omistajanvaihdospalveluita (89 %). Toimialalla on vain muutamia yrityksiä, jotka ovat ainoastaan jonkin tie-

tyn asian erikoisasiantuntijoita (11 %). Lisäksi vastausten mukaan yksityisten toimijoiden yritystoiminta on suurimmaksi osakseen pienimuotoista. Vastaajista 38 %:lla liikevaihto oli suuruusluokassa 100 000–200 000 €/v. Vaikka oma liikevaihto voi olla pientä, 85 % toimijoista tavoittelee liikevaihdoltaan isoja yrityksiä asiakkaikeeseen (500 000–2 000 000 €/v).

Kolmasosa (32 %) yksityisistä toimijoista tarjoaa asiakkailleen ilmaisen ensimmäisen tapaamisen. Vastaajat tarjoavat asiakkaalle ilmaista alkukartoitusta ja alustavaa neuvontaa. Julkisten toimijoiden tarjoamat ilmaisipalvelut sekä haittaavat että edistävät yksityisten toimijoiden liiketoimintaa. Tosin tässä asiassa Finnvera on poikkeus. Yksityisissä toimijoissa vallitsee lähes yksimielisyys siitä, että Finnveran toiminta edistää heidän liiketoimintaansa.

Julkisten toimijoiden tarjoamien matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluiden tarpeen suhteen yksityisten toimijoiden mielipiteet jakautuvat voimakkaasti (ei tarvita 45 % vs. tarvitaan 32 %). Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen rooliksi nähdään alkuvaiheen neuvonta. Toisaalta yksityisiltä toimijoilta tulee palautetta, että julkiset palvelut ovat sekavia ja että ne kilpailevat heidän kanssaan. Omistajanvaihdosteeman toimijoiden yhteistyö on jossain määrin organisoitua alueilla (68 %). Lähes kolmannes (28 %) kokee, ettei yhteistyötä ole organisoitu ja vain noin yksi kymmenestä (13 %) pitää yhteistyötä selkeästi organisoituna. Yksityiset toimijat toivovat julkisilta toimijoilta keskittymistä matalan kynnyksen palveluihin, yksityisten toimijoiden tukemista ja yhteistyön kehittämistä.

Yksityisten toimijoiden kyselyn johtopäätökset ja toimenpidesuosituksen on koottu seuraavaan taulukkoon (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne, yksityiset toimijat 2022 (Komi ym., 2022b).

Johtopäätökset	Toimenpidesuositukset
1. Yksityiset omistajanvaihdospalvelut ovat keskittyneet suurimpiin kaupunkeihin, mutta moni tarjoaa niitä valtakunnallisesti. Yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa on parantamisen varaa.	1. Yksityisille toimijoille lisää aloitteellisuutta yhteistyön vahvistamiseksi alueellisten julkisten toimijoiden kanssa.
2. Yksityiset toimijat tavoittelevat asiakkaikeeseen suuri yrityksiä ja pienimpiä yrityksiä palvelee vain noin joka neljäs. Suurin osa omistajanvaihdoksista tapahtuu mikroyrityksissä. Matalan kynnyksen neuvontapalveluita tarvitaan erityisesti mikroyritysten näkökulmasta.	2. Yksityisten toimijoiden palvelujen tuotekehityksessä ja markkinoinnissa sekä matalan kynnyksen palveluverkoston rakentamisessa tulisi kiinnittää huomioita mikroyritysten palvelutarpeisiin.
3. Yritysvälittäjien palvelujen ytimessä ovat yritysvälitys, yrityskaupat ja yritysjärjestelyt, mutta useimmat tarjoavat kattavasti erilaisia omistajanvaihdospalveluja ja kolmannes tarjoaa asiakkailleen ilmaisen ensimmäisen tapaamisen. Osa julkisten toimijoiden tarjoamista ilmaisipalveluista haittaa yksityisten toimijoiden liiketoimintaa.	3. Yksityisten toimijoiden tulisi viestiä nykyistä tehokkaammin palveluistaan julkisille omistajanvaihdospalveluja tarjoaville toimijoille.



TILANNEKUVA

Yritysten omistajanvaihdosten palvelut ovat hyvin edustettuina julkisten yrittäjille palveluja tarjoavien organisaatioiden strategioissa. Palveluja tarjoaa laaja kirjo erilaisia organisaatioita. Tilannekuva ja palvelut vaihtelevat alueittain. Hankerahoituksella on merkittävä rooli julkisten mahdollisuuksissa panostaa omistajanvaihdospalveluihin Valtakunnan tasolta kokonaisuutta arvioitaessa ajankohtaisia haasteita ovat erot palvelujen saatavuudessa ja sisällössä. Palvelujen toteuttaminen ja markkinointi edellyttävät hyvää yhteistyötä eri toimijoiden välillä alueilla. Myös yhteistyön taso ja muodot vaihtelevat alueittain.

Yksityiset toimijat tarjoavat useimmiten kokonaisvaltaisia omistajanvaihdospalveluja. Suurin osa yksityisistä toimijoista on itse mikroyritys liikevaihdon ollessa useimmiten suuruusluokkaa 100 000–200 000 €/v. Toisaalta asiakkaiksi valtaosa (58 %) tavoittelee liikevaihdoltaan isoja yrityksiä (500 000–2 000 000 €/v). Kolmasosa yksityisistä toimijoista tarjoaa asiakkailleen ilmaisen ensimmäisen tapaamisen (alkukartoitus ja alustava neuvonta). Tosin alkuvaiheen neuvonnan nähdään kuuluvan erityisesti matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen rooliin. Yksityisten toimijoiden toiveita julkisille toimijoille ovat keskittyminen matalan kynnyksen palveluihin, yksityisten toimijoiden tukeminen ja yhteistyön kehittäminen.

Valtakunnallisen Omistajanvaihdosfoorumin toimintaan ollaan tyytyväisiä. Keskeisimpinä onnistumisia ovat alan keskeisten toimijoiden yhteisymmärryksen paraneminen, yhteisen tilannekuvan luominen sekä yhteinen vaikuttaminen. Keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat yhdessä tekemisen lisääminen vielä entisestään, kaikkien mukana olevien toimijoiden asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen, yhteisten tilaisuuksien lisääminen ja aluetasolla päällekkäisyyksien ja ristiriitojen vähentäminen. Omistajanvaihdosfoorumin toiminta on tarpeellista ja sen soisi vakiinnuttavan asemansa suomalaisen omistajanvaihdosekosysteemin keskiössä.

Omistajanvaihdoksia edistetään muutamilla valtakunnallisilla ja useilla alueellisilla kehittämishankkeilla. Lisäksi ainakin Etelä-Pohjanmaalla ilmenee muutamien kuntien alueella toimivia kehittämishankkeita. Valtakunnallisten hankkeiden lippulaivana voidaan pitää Omistajanvaihdosfoorumiä. Maaseudun kehittämisrahasto on ennättänyt olemaan aloitteellinen ja vuonna 2022 on käynnissä sen rahoittamana kolme valtakunnallista kehittämishanketta. Käynnissä olevien alueellisten kehittämishankkeiden määrä on viime vuosina vaihdellut, mutta asettunut suuruusluokkaan 10–20 hanketta. Kehittämishankkeilla on ollut keskeinen rooli pienten yritysten omistajanvaihdosekosysteemin uudistamisessa. Kehittämishankkeiden roolin ytimessä ovat herättelytoimenpiteet, julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyön organisoiminen ja uusien toimintamallien rakentaminen.

TULEVIA ASKELMERKKEJÄ

Yritysten omistajanvaihdokseen liittyvät tarpeet vaihtelevat tapauskohtaisesti ja eri vaiheissa tarvitaan erilaisia palveluja. Oheiseen taulukkoon on koottu keskeisimmät yritysten omistajanvaihdosten palvelutarpeet (Taulukko 6). Palvelut on ryhmitelty vaiheittain ja kohderyhmittäin sisältäen omistajanvaihdospalvelut myyjille, ostajille ja sukupolvenvaihdostilanteisiin. Asiakkaan näkökulmasta palveluiden suhteen keskeisiä tekijöitä ovat saatavuus, laatu ja hinta. Lisäksi asiakkailla tulisi olla tietoa siitä, mistä palveluja on saatavilla. Asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen nopeuttaa omistajanvaihdosprosessia ja edistää onnistumista. Käytännössä lähes kaikissa omistajanvaihdoksissa käytetään ulkopuolista asiantuntemusta.

TAULUKKO 6. Yritysten omistajanvaihdosten palvelutarpeet.

Vaihe	Toteutus	Myyjät	Ostajat	Sukupolvenvaihdokset
Ennen omistajanvaihdosta	Matalan kynnyksen neuvonta	<ul style="list-style-type: none"> Herättelytoimenpiteet Myyntiprosessin vaiheet ja yleisimmät vaihtoehdot 	<ul style="list-style-type: none"> Herättelytoimenpiteet Ostoprosessin vaiheet ja yleisimmät vaihtoehdot 	<ul style="list-style-type: none"> Herättelytoimenpiteet Sukupolvenvaihdoksen keskeiset periaatteet ja yleisimmät vaihtoehdot
	Yksityiset palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Myyntikunnostus Ostajan haku ja tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ostokriteerit Ostokohteiden haku ja tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sukupolvenvaihdoskeskustelu Avioehdot ja testamentit
Omistajanvaihdospalvelut	Yksityiset palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Yrityskauppaneuvottelut Arvonmääritys Kauppakirja ja siihen liittyvät dokumentit Verotus 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityskauppaneuvottelut Kauppan kohteen tarkastus (DD) Arvonmääritys Rahoitusjärjestelyt Kauppakirja ja siihen liittyvät dokumentit 	<ul style="list-style-type: none"> SPV-keskustelu Rahoitusjärjestelyt Kauppakirja ja siihen liittyvät dokumentit Verotus, ennakkoratkaisu verottajalta
Omistajanvaihdoksen jälkeen	Yksityiset palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoiminnan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> SPV-keskustelu Liiketoiminnan kehittäminen



Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluista puhuttaessa on osapuolten yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi eduksi, mikäli osapuolilla on yhteinen näkemys puheena olevasta asiasta. Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelun määritelmä kuuluu seuraavasti.

”Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelulla tarkoitetaan yrityksen ostamista, myymistä tai sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrittäjille ja yrittäjyyttä suunnitteleville henkilöille tarkoitettuja maksuttomia palveluja.

Neuvontapalveluun kuuluu

- *asiakkaan ajattelua edistävä keskustelu ja siitä tehtävä yhteenveto, joka sisältää keskustelussa muodostuneen tilannekuvan sekä suositukset jatkotoimenpiteistä*
- *alustava neuvonta omistajanvaihdosprosessista, sen käynnistämisestä ja vauhdittamisesta*
- *neuvojan näkemys yrityksen arvon muodostumisesta*
- *omistajanvaihdoksessa tarvittavien palvelujen ja asiantuntijoiden esittely*

Neuvontapalvelulla tarkoitetaan kasvotusten, puhelimella, etäyhteydellä tai muun digitaalisen alustan välityksellä tapahtuvaa henkilökohtaista neuvontatilannetta.

Neuvontapalvelu ei sisällä arvonmäärittystä, aktiivista ostajien ja ostokohteiden etsimistä, osallistumista yrityskauppaneuvotteluihin eikä kauppakirjojen ja siihen liittyvien dokumenttien laatimista.”

Määritelmän lisäksi matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluille tarvitaan myyjien, ostajien ja sukupolvenvaihdosasiakkaiden palvelukuvaukset. Neuvontatapahtumassa huomiota tulisi kiinnittää yrittäjään, liiketoimintaan, yritykseen ja omistajanvaihdokseen liittyviin kysymyksiin. Lopputuloksena asiakkaalle tulisi tarjota yhteenveto käydystä keskustelusta (tilanne ja tavoite) ja suosituksen jatkotoimenpiteistä.

Omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota mikroyritysten arvonmäärittämissä palveluihin. Lähtökohtaisesti ajatellaan, että yritysten arvonmäärittäminen kuuluu yritysvälittäjien ja yksityisten asiantuntijoiden rooliin, mutta perinteisesti yksityiset toimijat mielellään tavoittelevat asiakkaikseen mikroyrityksiä suurempia yrityksiä. Yritysten arvonmäärittämissä palvelujen kehittäminen ja niiden markkinointi eivät ole kohdistuneet mikroyrityksiin.

Omistajavaihdospalvelujen kokonaisuus muodostuu julkisten ja yksityisten toimijoiden tarjoamista palveluista. Selvitysten mukaan julkisten toimijoiden välinen yhteistyö alueilla on suhteellisen toimivaa, mutta yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyön parantamisessa nähdään vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yhteistyön vahvistamiseksi on valmisteltu julkisten toimijoiden asiakkaille myönnettävissä olevaa palveluseteliä käytettäväksi yksityisten omistajanvaihdospalvelujen rahoittamiseen. Vaikka alueellisten julkisten toimijoiden keskinäinen yhteistyö toimiikin, alueiden väliset rajat ilmenevät esimerkiksi kehittämishankkeiden välisessä yhteistyössä. Vertaisoppimisen mahdollistamiseksi, samojen haasteiden parissa yksin pohtimisen vähentämiseksi ja alueellisten erojen tasaamiseksi tarvitaan toimenpiteitä eri alueiden omistajanvaihdospalveluja tarjoavien toimijoiden yhteistyön lisäämiseksi. Yhteiset tapaukset ja yhteinen näkyvyys valtakunnallisissa ja muissa merkittävässä tapahtumissa ovat käyttökelpoisia vastauksia tähän haasteeseen.

Suomalainen omistajanvaihdosekosysteemi tarvitsee matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallisen verkoston. Verkostossa voisivat olla mukana nykyisistä ilmaisia omistajanvaihdospalveluja tarjoavista tahoista ne, jotka sitoutuvat tarjoamaan määritelmän mukaisia palveluja asiakkailleen. Tavoitteena tulee olla, että palvelut kattavat koko maan ja että asiakas kotikuntansa ilmoittamalla saa yhteystiedot ja yhteyden juuri hänen kotipaikkakunnallaan palveluja tarjoaviin neuvojiin. "Osta tai myy yritys" -painikkeen kotipesä voisi olla Omistajanvaihdosfoorumien tai Omistajanvaihdosfoorumissa mukana olevan tahon verkkopalvelussa. Viestiä palvelusta kertomaan ja levittämään puolestaan tarvitaan kaikki omistajanvaihdosekosysteemin toimijat. Vanhan ja hyväksi havaitun sanonnan mukaan omistajanvaihdoksiin liittyvien herättelytoimien tulee olla systemaattisia ja pitkäjänteisiä. Sanonta sopii erinomaisesti myös matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen valtakunnalliselle verkostolle.



LÄHTEET

Kangas, E. (2010). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi*. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Pirkanmaan ELY-keskus.

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., Hemminki, A., Viljamaa, A., & Joensuu-Salo, S. (2022a). *Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne – Selvitys julkisten toimijoiden palveluista*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022052438308>

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., & Hemminki, A. (2022b). *Yksityiset omistajanvaihdospalvelut – Kysely yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061646991>.

Meglio, O., & Risberg, A. (2010). Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 87–95.

Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. (Vaasan yliopiston Acta Wasaensia 305. Liiketaloustiede 124. Johtaminen ja organisaatiot). Vaasan yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>.

Tall, J. (2020). *Yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa*. Suomen Yrittäjät.
<https://ov-foorumi.fi/yrityskauppoja-hyodyntava-ajattelutapa/>.

Tall, J., Varamäki, E., & Katajavirta, M. (2020). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020*. Ov-foorumi.
https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2020/06/Omistajanvaihdospalvelujen_valtakunnallinen_ja_alueellinen_evaluointi_2020.pdf.

Viljamaa, A., Tall, J., & Oikarinen, S. (2014). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014*. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Pirkanmaan ELY-keskus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-021-9>.

Eurooppalaisten omistajanvaihdos- ekosysteemien vertailu

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT,

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, tutkijayliopettaja, KTT,

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, vararehtori, KTT, dosentti,

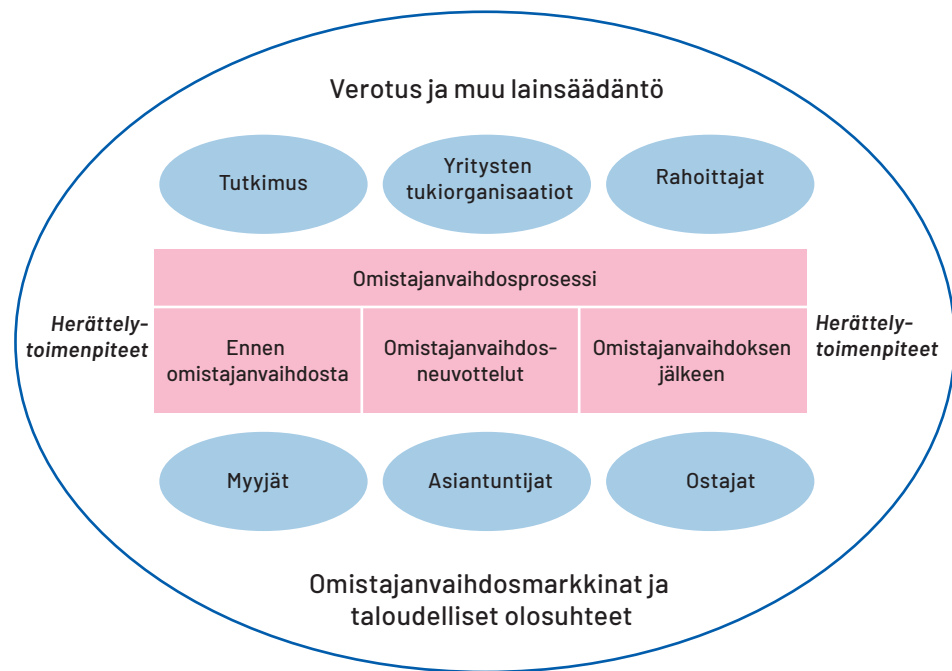
Seinäjoen ammattikorkeakoulu



JOHDANTO

Yritysten omistajanvaihdosekosysteemi rakentuu omistajanvaihdosprosessin päävaiheiden ympärille kootuista omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyvistä keskeisistä tekijöistä ja tahoista (Kuvio 1). Omistajanvaihdosprosessi muodostuu kolmesta päävaiheesta: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosneuvottelut ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä. Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa voidaan puhua luopujista ja jatkajista. Yrityskaupan toteuttamisen näkökulmasta ostajan ja myyjän lisäksi tarvitaan kaupan kohde. Useimmiten omistajanvaihdosprosessin onnistuminen edellyttää rahoittajien mukana oloa rahoituspaketin kokoamisessa. Omistajanvaihdoksessa tarvittava osaaminen todennäköisesti poikkeaa liiketoiminnan strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta tarvittavasta osaamisesta. Tästä johtuen ostajat ja myyjät hyödyntävät ulkopuolisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksen eri vaiheissa. Useimmiten käytettäviä asiantuntijoita ovat yritysvälittäjät (ostajien ja kaupan kohteiden etsiminen, omistajanvaihdosprosessin toteuttaminen), talousasiantuntijat (tilinpäätösaineiston valmistelu ja tulokinta), yritysneuvojat (matalan kynnyksen neuvontapalvelut) ja asianajajat (sopimusten laatiminen).

Ostajien ja myyjien kohtaamiseksi tarvitaan omistajanvaihdosmarkkinoita. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sähköisiä kauppapaikkoja ja tapahtumia, joissa ostajat ja myyjät voivat löytää toisensa. Taloudelliset olosuhteet ja toimintaympäristön äkilliset muutokset vaikuttavat omistajanvaihdosmarkkinoille tulijoiden määrään. Hyvät talousnäkymät näkyvät kasvuna omistajanvaihdosten määrässä, vaikka omistajanvaihdokset vaativatkin suunnitelmia pitkälle tulevaisuuteen ja niitä toteutetaan suhdannevaihteluista huolimatta. Verotuksella ja koko säädösympäristöllä on myös oma vaikutuksensa omistajanvaihdosten toteuttamiseen. Vakaa säädösympäristö vähentää omalta osaltaan ostajien ja jatkajien riskejä. Toisaalta vähäisetkin merkit omistajanvaihdokseen liittyvän verotuksen muutoksesta voivat väliaikaisesti pysäyttää valtavan määrän omistajanvaihdoksia.



KUVIO 1. Yritysten omistajanvaihdosekosysteemi (Tall ym., 2017).

Tietoisuuden herättelyllä on mahdollista edistää omistajanvaihdosmarkkinoiden toimivuutta tuomalle sinne lisää myyjiä ja ostajia ja kaupan kohteita vielä sellaisessa vaiheessa, että liiketoiminta on vireää ja mukana toimintaympäristön kehityksessä. Herättelytoimien toteuttajina ovat useimmiten yrittäjien toimintaa tukevat organisaatiot. Niiden rooliin voi kuulua myös jo mainittujen matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tarjoaminen nykyisille ja tuleville yrittäjille. Omistajanvaihdokseen liittyvällä tutkimuksella on monta keskeistä tehtävää omistajanvaihdosekosysteemissä. Tutkimuksella voidaan saada ajankohtainen tilannekuva omistajanvaihdoksista ja niiden tulevaisuuden näkymistä. Tuloksia voidaan hyödyntää herättelytoimissa, kehittämishankkeissa ja elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Lisäksi laajat yrittäjille suunnatut kyselytutkimukset ovat itsessään herättelytoimia.

SUOMEN OMISTAJANVAIHDOSSEKOSYSTEEMI

Omistajanvaihdoksista suurimman osan toteuttavat mikroyritykset. Myyjät ovat mikroyritysten omistajia, ostajista tulee sellaisen omistajia ja kaupan kohteena on mikroyrityksen liiketoimintaa. Omistajanvaihdosprosessit etenevät kuitenkin samojen vaiheiden kautta kuin suurten yritysten yrityskaupat. Vaikka kaikki ikääntyvät yrittäjät joutuvat jossain vaiheessa joka tapauksessa luopumaan yrityksestään, aloitetaan omistajanvaihdokseen valmistautuminen usein liian myöhään eikä liiketoiminnan kehittämisestä ole huolehdittu niin, että kaupan koh-



teena olisi ostajia houkuttelevaa liiketoimintaa. Myyjien keskeisimpiä haasteita ovat ostajien löytäminen ja yrityksen arvonmääritys. Yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa on yrittäjien keskuudessa vahvistumassa, jos sen painoarvo on edelleen pieni suhteessa yrityksen sisäiseen kasvuun ja kehittämiseen. Uusista yrittäjistä noin joka kymmenes päättyy ostamaan yrityksen sen sijaan että perustaisi kokonaan uuden yrityksen. Sukupolvenvaihdosten toteuttajien mielenkiinnon kohteena on verotus ja yleensä tavoitellaan veroseuraamusten minimointia.

Omistajanvaihdosten rahoitus on Suomessa neljän kaappa: ostaja, pankki, Finnvera ja myyjä. Kokonaisuutena katsottuna Suomessa on vähintään kohtuullisen hyvin toimivat rahoitusmarkkinat. Ostajat tarvitsevat ja useimmiten myös saavat pankista rahoituksen yritysostolle. Finnvera on vuosittain mukana noin tuhannen omistajanvaihdoksen rahoituksessa. Ulkopuolisen oman pääoman ehtoisen rahoituksen niukkuus on kasvava haaste omistajanvaihdosten rahoituksessa. Muutoksen taustalla on pankkien säädösympäristön muuttuminen niin, että pankkien mahdollisuudet riskin ottoon ovat pienentyneet ja riskit hinnoitellaan aikaisempaa arvokkaammiksi. Pankkien rahoitusmarkkinoille jättämän aukon joutuu omistajanvaihdoksissa useimmiten myyjä paikkaamaan. Muutos näkyy pienempinä kauppahintoina, kauppahinnan pidempinä maksuaikoina ja myyjien osallistumisena ostajan vakuusjärjestelyihin.

Yritysten omistajanvaihdoksessa tarvittavaa ulkopuolista asiantuntijapalvelua tarjoavat kattavimmin yritysvälittäjät. Yritysvälittäjät ovat keskittyneet sinne missä yrityksetkin ovat, mutta osa heistä palvelee asiakkaita koko maan alueella (Komi ym., 2022a). Yritysvälittäjät tavoittelevat asiakkaikeeseen useimmiten mikroyrityksiä suurempia yrityksiä, ja vaikka etäyhteyksien hyödyntämisestä onkin tullut uusi normaali, etäisyydestä juontuu edelleen puutteita palvelujen tunnettuudessa suurimmassa osassa maaseutua. Lisäksi palvelujen tuotekehityksen tavoitteena ei ole ollut palvelujen kehittäminen mikroyrityksille, mikä osaltaan vahvistaa palvelujen kokemista etäisinä ja huonosti soveltuvina yrittäjien keskuudessa. Yritysvälittäjät ovat organisoituneet omaan yhdistykseen (syvl.fi) vahvistamaan toimialan yhteistyötä ja näkyvyyttä. Yhdistys on esimerkiksi lanseerannut yritysvälittäjien auktorisoinnin, jonka tarkoituksena on varmistaa yritysvälittäjien osaamisen ja ammattitaidon riittävyys ja ylläpito yritysvälittäjille keskeisissä osaamisalueissa.

Asianajajat puolestaan tarjoavat yrittäjille omistajanvaihdoksissa tarvittavien dokumenttien (aie- ja esisopimukset, osakassopimukset, kauppakirjat) laatimisessa ja kaupan kohteena olevaan liiketoimintaan liittyvien oikeudellisten riskien kartoittamisessa tarvittavaa osaamista. Asianajajia on yleensä hyvin saatavilla ja heidän keskuudestaan löytyy myös omistajanvaihdoksiin erikoistuneita henkilöitä.

Kirjanpitäjillä, tilitoimistoilla ja tilintarkastajilla on vankka asema yritysten arjessa ja usein myös pitkäaikainen ja luottamuksellinen asiakassuhde yrittäjien kanssa. Toimiala on hyvin kehittynyt ja hoitaa oman osuutensa omistajanvaihdoksissa tarvittavan aineiston toimittamisessa. Tämän asiantuntijaryhmän yksi haaste

sen sijaan on omistajanvaihdoksen puheeksi ottamisen kulttuurin heikkous: he ovat kyllä mukana yrityksen arjessa ja näkevät kokemuksensa pohjalta omistajanvaihdoksen toteuttamisen tarpeen, mutta käyttävät harvemmin kohtaamisia hyväksi siten, että ottaisivat asian esille yrittäjän kanssa.

Yrittäjiä palvelevia neuvoja löytyy laajasta kirjosta erilaisia organisaatioita (Komi ym., 2022b). Heitä on uusyrityskeskuksissa, kehittämissyhtiöissä, kuntien elinkeinotoimissa ja yrittäjien aluejärjestöissä. Siinä missä organisaatiot ovat erilaisia, ovat erilaisia myös niiden tarjoamat palvelut ja neuvojien omistajanvaihdoksiin liittyvä osaaminen.

Suomalainen omistajanvaihdosmarkkina on ollut suhteellisen vakaa. Merkittävät toimintaympäristön muutokset ovat aiheuttaneet väliaikaisia muutoksia. Esimerkiksi koronapandemia vuonna 2020 aiheutti notkahduksen omistajanvaihdosten määrissä, mutta jo 2021 palattiin pandemiaa edeltävälle tasolle, vaikka pandemia vielä jatkuikin. Pitkällä aikavälillä tarkastellen omistajanvaihdosten määrä näyttää olevan loivassa kasvussa sekä yrittäjien ikärakenteen että muuttuvien ajattelutapojen myötä. Sähköiset kauppapaikat ovat ottaneet oman paikkansa ekosysteemissä ja niidenkin roolia voi kuvata vähitellen vahvistuvaksi. Vanhat toimijat kuten esimerkiksi Yrityspörssi ja Firmakauppa ovat pysyneet markkinoilla ja muutamia uusia on tullut mukaan tarjoamaan palvelujana yritysten myyjille ja ostajille.

Verotuksessa ja säädösympäristössä yleensä ei ole tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia ja toimintaympäristöä voi tältä osin luonnehtia vakaaksi. Pienenä särönä vakaudessa on Kilpailu- ja kuluttajavirastossa (KKV) valmisteltavana oleva luonnos hallituksen esitykseksi kilpailulain muuttamisesta. Muutos lisäisi velvoitteen ilmoittaa KKV:lle sellaisista yrityskaupoista, jotka eivät nykyisen ilmoituskynnyksen perusteella tule ilmoitettavaksi, mutta jotka voisivat johtaa tai todennäköisesti johtaisivat markkinoiden haitalliseen keskittymiseen ja kuluttajahaittaan. Muutoksen johdosta KKV:n tutkittavaksi tulisivat jatkossa yrityskaupat, joissa osapuolten yhteenlaskettu Suomesta kertynyt liikevaihto ylittäisi 100 miljoonaa euroa, ja vähintään kahden osapuolen Suomesta kertynyt liikevaihto ylittäisi kummankin osalta 10 miljoonaa euroa. Osapuolten yhteenlasketun liikevaihdon osalta ilmoituskynnys määräytyisi jatkossa Suomesta kertyvän liikevaihdon perusteella maailmanlaajuisen liikevaihdon sijasta. Muutos ei suoranaisesti vaikuttaisi pieniin yrityksiin, mutta olisi askel suuntaan, jossa yrityskauppoihin kohdistuva hallinnon taakka kasvaisi. Uudistuksen toteutumisen seurauksena kotimaisten keskisuurten yritysten kilpailukyky yrityskauppamarkkinoilla voisi heiketä.

Herättelytoimenpiteiden keskiössä on yrityksen ostamisen ja myymisen tuominen esiin eri medioissa. Omistajanvaihdoksen merkitys onkin laajasti tunnistettu esimerkiksi Omistajanvaihdosfoorumissa (www.ov-foorumi.fi) mukana olevissa organisaatioissa, jotka tuovat omissa kanavissaan esille omistajanvaihdokseen liittyviä uutisia, tarinoita, esimerkkejä, palveluja ja hyviä käytäntöjä. Alueellisella tasolla tärkeä rooli herättelytoimissa on alueellisilla kehittämis-



hankkeilla. Niiden vakiintumisen myötä myös herättelytoimet lisääntyvät alueilla. Kehittämishankkeiden alueellinen ja toiminnallinen siiloutuminen jossain määrin rajoittaa niiden hyödyllisyyttä herättelytoimien valtakunnallisen kattavuuden näkökulmasta.

Yritysten omistajanvaihdosten näkökulmasta keskeisiä tukioorganisaatioita ovat kunnalliset elinkeinotoimet ja kehittämissyhtiöt, Suomen Yrittäjät aluejärjestöineen ja Uusyrityskeskukset, joilla on keskeinen rooli erityisesti uusien yrittäjien valmentamisessa kohti yrittäjyyttä. Arviolta joka kymmenes uusi yrittäjä aloittaa yrittäjyyden ostamalla yrityksen. Tämän joukon kasvun myötä myös Uusyrityskeskusten rooli omistajanvaihdosten edistämässä on vahvistumassa.

Tutkimuksen näkökulma omistajanvaihdosekosysteemissä on ollut mukana koko 2000-luvun. Taustalla on määrätietoinen pyrkimys varmistaa, että omistajanvaihdoksiin liittyvä elinkeinopolitiikan kehittäminen on vahvasti tutkituun tietoon ja ammattimaiseen valmisteluun perustuvaa. Eri toimijoiden pitkäjänteisellä yhteistyöllä toteutettu ja kansainvälistäkin huomiota osakseen saanut omistajanvaihdosbarometri (Varamäki ym., 2012; 2015; 2018; 2021) on ehkä tunnetuin esimerkki tutkimuksesta, jota hyödyntävät työssään hallitusohjelman valmistelijat, ministeriöiden virkamiehet, kehittämissankkeet sekä yksittäiset asiantuntijat ja neuvojat omassa työssään. Myös monissa alueellisissa kehittämistoimissa hyödynnetään tutkimusta, kun halutaan täsmentää tilannekuvaa ja tulevia toimenpiteitä.

OMISTAJANVAIHDOSKOSYSTEMIEN KANSAINVÄLINEN VERTAILU

Edellä kuvattiin yksityiskohtaisesti suomalaisen omistajanvaihdosekosysteemin toimijoita ja nykytilaa. Sen kehittämistä ajatellen on hyödyllistä katsastaa myös ulkomaisia ekosysteemejä. Hyviä omistajanvaihdosten herättelytoimenpiteiden käytänteitä muutamassa Euroopan maassa kartoitettiin Business Transfer Awareness Raising -hankkeessa (BTAR) vuonna 2015 (Viljamaa ym., 2015). Vuonna 2021 Seinäjoen ammattikorkeakoulu toteutti osana opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää strategista TKI-profilatiorahanketta eurooppalaisen omistajanvaihdosekosysteemien vertailun. Kysely lähetettiin 65:lle omistajanvaihdosasiiantuntijalle 27:ään EU-maahan. Vastauksia saatiin 17 maasta. Kyselyn lisäksi asiantuntijoilta pyydettiin esimerkkejä hyvistä yritysten omistajanvaihdosten edistämisen käytännöistä ja näitä ehdotuksia tuli 29. Näistä 15 on raportoitu Tall ym. (2021) selvityksessä ja parhaat palat esitetty myös tämän artikkelin seuravassa luvussa.

Yritysten omistajanvaihdosekosysteemiä arvioitiin kyselyssä kymmenellä eri osa-alueella. Osa-alueet myötäilevät osittain aiemmin Suomessa toteutettua valtakunnallisten ja maakunnallisten omistajanvaihdospalvelujen evaluointia (Tall ym., 2020). Tässä kansainvälisessä vertailussa arvioitavat osa-alueet olivat: onko kyseisessä maassa (1) kansallinen omistajanvaihdosfoorumi, ns. advisory board, (2) kansallinen yritysten omistajanvaihdosten edistämisen vastuuorganisaatio, (3) omistajanvaihdokset kansallisella, esim. ministeriön työlistalla, (4) omistajanvaihdosten edistäminen hallitusohjelmassa tai muussa talousohjelmassa, (5) omistajanvaihdosten rahoitukselle erityinen rahoitustaho, (6) omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelut tyydyttävällä tasolla, (7) yritysvälittäjien määrä tyydyttävällä tasolla, (8) sähköisten kauppapaikkojen määrä tyydyttävällä tasolla, (9) lainsäädäntöä, joka estää tai hankaloittaa omistajanvaihdoksia ja (10) lainsäädäntöä, joka edistää omistajanvaihdosten toteutumista.

Taulukosta 1 käy ilmi, että parhaat ja täydet pisteet (10) kokonaisarvioinnissa sai Suomi, joka on vihreällä jokaisella osa-alueella. Toiseksi parhaiten arvioinnissa menestyi Belgia-Flanders (9,5 pistettä) ja kolmanneksi parhaiten Itävalta ja Saksa (9 pistettä). Heikoimmat pisteet saivat Bulgaria, Kypros, Italia sekä Romania (kaikilla 2,5 pistettä).

Kun tarkastellaan omistajanvaihdosten edistämisen ekosysteemikokonaisuutta osa-alueittain, (parhaat pisteet /17,5 pistettä) sai omistajanvaihdoksia edistävä lainsäädäntö. Sitä löytyy Bulgariaa ja Sloveniaa lukuun ottamatta kaikista muista vertailun maista. Toiseksi parhaiten (13,5 pistettä) arvioinnissa ovat pärjänneet, että maasta löytyy yritysten omistajanvaihdoksia koordinoiva kansallinen johtava organisaatio ja että maassa omistajanvaihdosasiantuntijoiden määrä on tyydyttävällä tasolla. Heikommalla tasolla on kansallisen omistajanvaihdosfoorumin olemassaolo. Sitä ei löydy kuin neljästä maasta (Itävalta, Belgia-Flanders, Suomesta sekä Saksasta ja Sloveniasta orastavasti).



TAULUKKO 1. Omistajavaihdosekosysteemien vertailu (Tall ym., 2021).

												1	Kyllä (Estävä lainsäädäntö = Ei)
												0,5	Jossain määrin
												0	Ei (Estävä lainsäädäntö = Kyllä)
Maa	Kansallinen "advisory board"	Kansallinen johtava organisaatio	Omistajavaihdokset kansallisella asialistalla	Omistajavaihdokset hallitusohjelmassa	Omistajavaihdoksille rahoitusta	Asiantuntijapalveluja	Yritysvälittäjiä	Sähköisiä kauppapaikkoja	Omistajavaihdoksia estävää lainsäädäntöä	Omistajavaihdoksia edistävää lainsäädäntöä	Yhteensä	Maa	
Itävalta	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	9	Itävalta	
Belgia	0	0,5	0	0	0,5	1	0	1	1	1	5	Belgia	
BE-Flanders	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	9,5	BE-Flanders	
Bulgaria	0	1	1	0	0	0	0,5	0	0	0	2,5	Bulgaria	
Kroatia	0	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	3,5	Kroatia	
Kypros	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1	2,5	Kypros	
Tanska	0	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0	6,5	Tanska	
Eesti	0	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	7,5	Eesti	
Suomi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Suomi	
Saksa	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	9	Saksa	
Italia	0	1	0	0	0	0,5	0	0	1	0	2,5	Italia	
Liettua	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	Liettua	
Luxemburg	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	6	Luxemburg	
Malta	0	1	1	1	1	1	0,5	0	1	1	7,5	Malta	
Hollanti	0	0	0	0	0,5	0,5	1	1	1	0	4	Hollanti	
Romania	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	2,5	Romania	
Slovenia	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7,5	Slovenia	
Espanja	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	3	Espanja	
ES-Katalonia	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	4,5	ES-Katalonia	
Yhteensä	4,5	13,5	8,5	9	9	13,5	11,5	11	17	8		Yhteensä	

Luonnollisesti mailla, jotka tässä selvityksessä saivat matalimmat pisteet, on suurin potentiaali oman omistajanvaihdosekosysteemin kehittämisessä. Huomion kohteena olleet osa-alueet voidaan jakaa ryhmiin niiden vaatimien kehittämistoimien perusluonteen mukaan. Helppoja ja nopeasti otettavia edistysaskeleita edustavat kaksi ensimmäistä teemaa. Kansallinen omistajanvaihdosfoorumi (national advisory board) ja kansallinen yritysten omistajanvaihdosten edistämisen vastuuorganisaatio voidaan toteuttaa jokaisessa EU-maassa suhteellisen lyhyellä valmisteluprosessilla. Lisäksi tämän selvityksen mukaan nämä kaksi asiaa toimivat portinvartijoina koko ekosysteemin kehittymiselle. Jos nämä molemmat sarakkeet ovat vihreitä, ennustaa se hyvää menestystä tässä ekosysteemien vertailussa. Jos ne taas puuttuvat, on koko ekosysteemissä keskimääräistä suurempia kehittämisen mahdollisuuksia.

Seuraavat kaksi teemaa, omistajanvaihdokset kansallisella asialistalla ja hallitusohjelmassa, ovat todennäköisesti yhteydessä kahden ensimmäisen tekijän olemassaoloon. Tätä näkemystä vahvistavat ainakin kokemukset suomalaisen omistajanvaihdosten edistämisen askelmerkeistä.

Pitkäjänteistä ja systemaattisista kehittämistä vaativia ekosysteemin osa-alueita ovat omistajavaihdoksia tukevien rahoitusinstrumenttien rakentaminen ja tuominen markkinoille, neuvontapalvelujen kehittäminen ja yritysvälittäjien osamisen ja aseman vahvistaminen omistajanvaihdosmarkkinoilla. Tässä selvityksessä yritysvälittäjien vähäinen rooli todennäköisesti heijastaa koko omistajanvaihdoskulttuuria. Näyttäisi siltä, että yritysvälittäjät ovat olennainen osa kehittynyttä omistajavaihdosekosysteemiä.

Tapauskohtaisia ja askel kerrallaan eteenpäin vietäviä ekosysteemin osa-alueita ovat sähköisten kauppapaikkojen kehittäminen ja tuominen markkinoille sekä omistajanvaihdoksiin liittyvän lainsäädännön kehittäminen. Tähän selvitykseen mukaan tulleiden esimerkkien valossa omistajanvaihdoksia estävässä lainsäädännössä on kysymys yhdestä laista tai tarkemmin sen osasta. Korjaaminen sinällään voisi olla yksikertaista, mutta selvitys ei kerro, kuinka vahvasti nämä pykälät ovat sidoksissa kunkin maan muihin käytäntöihin ja säädöksiin. Toisaalta Suomen sukupolvenvaihdosten huojennussäännökset ovat nykymuodossaan tulosta varsin pitkästä kehityksestä, johon liittyy vahvat perinteet ja perusteet. Huojennussäännökset sukupolvenvaihdosten verotuksessa on hyvä esimerkki verotuksen valtavasta voimasta edistää omistajanvaihdoksia.

ESIMERKKEJÄ HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ

Itävallassa kauppakamari johtaa pienten yritysten omistajanvaihdosten edistämistä ja kauppakamarin pitkäjänteinen työ myös näkyy. Jäsenyys kauppakamarissa on pakollista Itävallassa ja tämä osaltaan selittää 540 000 jäsentä. Valtava jäsenmäärä tekee kauppakamarista yrittäjien voimakkaan äänen ja edunvalvo-



jan. Itävallan jokaisella osavalttiolla on oma alueellinen kauppakamarinsa ja maassa on yhteensä 90 neuvontapistettä, jotka palvelevat sekä yritysten perustajia että yrityksen myyjiä ja ostajia. Palvelua toteuttavat sekä organisaation omat että ulkopuoliset asiantuntijat ja sen yhtenä kulmakivenä on sähköinen kauppapaikka yrityksen ostajilla ja myyjille. Palvelusta löytyvät mm. tiedot asiantuntijoista, tarkistuslistat, ohjeet, videot ja tiedot tulevista tapahtumista. Steiermarkin osavaltio on alueellisesti vielä hieman virittänyt valtakunnallista palvelua Follow Me -konseptillaan, jossa mm. palvelun toteuttamisessa mukana olevat yhteistyökumppanit valitsevat vuoden ostajan (Nachfolger des Jahres).

Itävallan omistajanvaihdospalveluun kuuluvat asiantuntijapalvelut yritysten toiminnan säädöstenmukaisuudesta huolehtimiseen ja lakisääteisten ilmoitusten tekemiseen. Organisaation on ottanut isännän otteen tietoisuuden herättelytoimista. Tästä yksi esimerkki on TV-ohjelman toteuttaminen yhteistyössä omistajanvaihdosasiantuntijoiden kanssa. Ohjelmassa esitellään ostajaa etsiviä yrityksiä.

Belgialainen Vlerick Business School on koonnut opiskelijoita sekä omia ja ulkopuolisia asiantuntijoita ja tutkijoita palvelemaan yrittäjiä yrityksen omistajanvaihdostilanteissa. Mukana on omistajanvaihdosasiantuntijoita, yritysvälittäjiä, lakiasiantuntijoita, sijoittajia, pankkeja, ja taloushallinnon asiantuntijoita. Alueen paikallishallinto rahoittaa tätä valmennuskeskuksen muotoon rakennettua toimintaa vuosittain noin 100 000 eurolla. Valmennuskeskuksen asiakkaana olleille omistajanvaihdostapauksille osallistuminen valmennusohjelmaan on vauhdittanut neuvotteluja ja edistänyt rahoitusjärjestelyjä. Keskuksen järjestämät tapahtumat ja tilaisuudet ovat suuren osallistujamäärän myötä tehokkaita tietoisuuden herättelijöitä. Lisäksi ostajat ovat löytäneet omistajanvaihdoksissa tarvittavia asiantuntijoita avukseen. Oma osaaminen on kasvanut ja näkemys kirkastunut. Yrityskauppaan liittyvät koulutukset ovat olleet osa Vlerickin tarjoamia maisteri- ja MBA-ohjelmia. Lisäksi tuloksena syntyy tutkimuksia ja julkaisuja. Vlerick Business School:in lippulaivana on vuosittain julkaistava Belgian omistajanvaihdosmonitori, jota hyödynnetään elinkeinopolitiikan ja kehittämishankkeiden suunnittelussa.

Yritysten omistajanvaihdosten edistämiseen erikoistuneiden verkkopalvelujen suhteen tilanne eri EU-maissa vaihtelee. On maita, joissa on pitkälle kehittyneitä kauppapaikkoja (esim. suomalaiset Yrityspörssi.fi ja Firmakauppa.fi). Toisaalta on maita, joissa palvelussa olisi vielä kehittämistä, ja maita, joissa palvelu puuttuu kokonaan. Palvelujen valtavirtana ovat kansalliset palvelukonseptit. Tästä poikkeuksen tekee Slovenian Borza posla -nimellä toimiva palvelu (borzaposla.si/buy-an-existing-business-in-slovenia). Palvelua markkinoidaan sekä koti- että ulkomaisille yritysostajille. Palvelun antiin voi tutusta peräti seitsemällä eri kielellä. Erikoista on myös palvelun syntyminen, jossa yhden yrittäjän määrätietoisilla ponnisteluilla on ollut ratkaiseva merkitys. Valtavirran tapaan kohderyhmänä ovat yritysten myyjät ja ostajat. Heille tarjotaan mahdollisuus löytää toisensa ja omistajanvaihdoksessa tarvittavat asiantuntijapalvelut. Palvelut ottavat huomioon ulkomaisten ostajien tarpeet selviytyä liiketoiminnan osto-,

haltuunotto- ja kehittämisprosesseista Slovenian säädösympäristössä. Slovenialainen ajattelu tunnistaa ulkomaisten yritysostajien tarjoaman potentiaalisen maan talouden kehittämisessä. He tuovat taloudellisia resursseja, osaamista ja uusia yhteyksiä rakentamaan paikallista elinvoimaa.

Suomen omistajanvaihdosviikon (ensimmäinen toteutus marraskuussa 2022) innoittajana ja esimerkkinä on ollut Belgiassa jo yli kymmenen vuoden ajan toteutettu versio. Belgian kaikki kolme maakuntaa ovat yhdistäneet voimansa toteuttaakseen vuosittaisen omistajanvaihdosten viikon. Tämä marraskuun alkupuolen valtakunnallinen tapahtuma saa runsaasti huomioita eri medioissa ja toimii tehokkaana tietoisuuden herättelijänä nykyisille ja tuleville yrittäjille sekä omistajanvaihdoksissa tarvittavia palveluja tarjoaville asiantuntijoille. Viikon järjestämisen kolme keskeisintä tavoitetta ovat: 1) rohkaista yrittäjiä ajattelemaan ja puhumaan omistajanvaihdoksista, 2) tarjota yrittäjille lukuisia mahdollisuuksia tutustua omistajanvaihdosten eri ulottuvuuksiin ja 3) tehdä asiantuntijoiden palveluista näkyviä yrittäjille.

Kroatian omistajanvaihdosekosysteemin kehittymisestä on tunnistettavissa samoja askelmerkkejä kuin mitä meillä Suomessa. Kroatiassa on vuonna 2012 pidetystä pyöreän pöydän keskustelusta kasvanut asemansa jo vakiinnuttanut kansallinen konferenssi, johon osallistuu vuosittain noin 150 asiantuntijaa. Taloudelliset tukijat rahoittavat tapahtuman järjestelyjä ja näin se voidaan toteuttaa osallistujille ilmaisena tilaisuutena. Konferenssi saa osakseen laajaa huomiota sekä laajan osallistujajoukon että myös tapahtuman markkinoinnin ja siitä tiedottamisen johdosta.

Hollannissa Utrehtin ammattikorkeakoululla on pienten perheyriyten omistajanvaihdosten valmennusohjelma, jota alueellinen hallinto rahoittaa vuosittain noin 100 000 €:lla. Luopujille ja jatkajille järjestetään kaksi työpajaa, mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muiden sukupolvenvaihdosyritysten kanssa, neljä tapaamista asiantuntijoiden tai yritysvälittäjien kanssa. Tavoitteena on suunnitelma sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. Asiantuntijoiden hyödyntämiseen ohjelma tarjoaa osallistujille yrityksille 3 500 €:n arvoista palveluseteliä. Tässä tapauksessa asiantuntijoiden kanssa on ennalta sovittu, että he ovat valmennusohjelmaan osallistuvien käytettävissä. Luottamuksellisuuden turvaamiseksi valmennusohjelmaan osallistuvat allekirjoittavat salassapitosopimuksen.

Valmennusohjelma ja sen toteutustiimi ovat hyvin suunniteltuja. Osallistujille tarjotaan aluksi tunnin haastattelu. Sitä seuraavat em. kaksi neljän tunnin työpajaa. Valmennuksen ydintiimin muodostavat koordinaattori ja kaksi tutkijaa. Lisäksi asiantuntijatapaamisia tarjoaa viisi eri asiantuntijaa ja yritysvälittäjää. Valmennusohjelmaan osallistujista kootaan systemaattisesti tietoja, joita hyödynnetään tutkimuksessa. Valmennusohjelman myötä perhe saa selkeän tiekartan ja suunnitelman sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. Lisäksi luopuja ja jatkaja osaavat hyödyntää tarvitsemiaan asiantuntijoita (talous- ja veroasiantuntijat, asianajajat) ja esittää heille oikeita kysymyksiä.



Viron perheyritysten liitto keskittyy omassa aloitteessaan tukemaan perheyritysten ensimmäistä sukupolvenvaihdosta. Aloitteen päätehtävänä on koota virolaisia perheyrityksiä, luoda niille liiketoimintamahdollisuuksia sisäisen ja kansainvälisen yhteistyön avulla sekä järjestää tukea ja koulutusta perheyrityskohteisissa asioissa. Liiton näkemyksen mukaan 90 % yrityksistä on perheyrityksiä. Aloite tukee perheyritysten sukupolvien yli kestäväää kehitystä ja osoittaa arvostusta perheyrityksille, jotka ovat merkittäviä työllistäjiä Viron taloudessa.

Yrityksen omistajanvaihdoksiin liittyvällä tietoisuuden herättelyllä on Italiassa pitkät perinteet. Italiassa on kehitetty kymmenen kysymyksen sarja yrityksen sukupolvenvaihdosta tai myyntiä suunnitteleville yrittäjillä. Kysymykset liittyvät yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin strategisiin tekijöihin, jotka tukevat yrityksen omistajanvaihdosprosessin onnistumista.

Palvelun toteuttaminen edellyttää, että käytössä on resursseja vastausten analysointiin ja analyysin tulosten raportointiin. Italiassa tämä vaati noin 200 €:n panostusta per vastaus. Kyselyn markkinointi edellyttää yhteistyökumppaneita, jotka viestittävät kyselystä asiakkailleen ja jäsenilleen. Parhaimmillaan kysely voi toimia merkittävänä herättelytoimenpiteenä ja omistajanvaihdosten edistäjänä. Se mahdollistaa mukana olevien tahojen säännöllisen vuoropuhelun ja heidän oman tekemisen päivittämisen vastaamaan asiakkaiden tarpeita omistajanvaihdostilanteissa.

LOPUKSI

Kaikkia ulkomaisten omistajanvaihdosekosysteemien parhaita käytäntöjä ei Suomeen voi suoraan siirtää, sillä systeemit ovat polkuriippuvaisia ja rakentuvat kunkin maan kontekstissa. Muiden maiden käytäntöjä kannattaa kuitenkin tarkastella ja pohtia mahdollisuuksia niiden soveltamiseen Suomessa. Omistajanvaihdosviikon toteuttaminen, jossa hyödynnetään belgialaisten mallia heidän vastaavasta tapahtumastaan, on tästä hyvä esimerkki.

Perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin suunnattu valmennusohjelma voisi olla kokeilun arvoinen myös Suomessa. Yksi esimerkki tähän teemaan panostamisesta on Seinäjoen ammattikorkeakoulun jatkajakoulu (yzone.seamk.fi/yrittajyyys/opinnot-ja-oppimisymparistot/jatkajakoulu).

Sekä omaehtoista että muiden hyvien käytäntöjen inspiroimaa kehitystyötä on toki tehty Suomessa jo pitkään. Digitaalisten palvelujen kehittämistä toteuttaa esimerkiksi EU:n maaseuturahaston rahoittama Valtakunnallinen omistajanvaihdosten osaamiskeskittymä - VALO. Hankkeen tuloksista kerrotaan esimerkiksi verkkosivuilla (www oulu.fi/fi/projektit/valo-valtakunnallinen-omistajanvaihdoksen-osaamiskeskittyma). Lisäksi maaseuturahaston ansiosta Suomen

metsäkeskus ja Puuteollisuus ry yhdessä puutuotealan sidosryhmien kanssa toteuttavat valtakunnallista toimialakohtaista kehittämishanketta (OKAPUU). Tarkoituksena on parantaa puutuotealan yritysten tuottavuutta ja tulevaisuuden toimintaedellytyksiä vauhdittamalla toimialan yritysten omistajanvaihdoksia. Lisäksi hankkeen tavoitteena on luoda yleinen omistajanvaihdoksen toteuttamisen malli muille toimialoille (ov-foorumi.fi/okapuu-hanke).

Seinäjoen ammattikorkeakoululla on pitkä perinne omistajanvaihdosten tutkimuksesta ja kehittämishankkeista. Niiden myötä on syntynyt kymmenkunta kehittämistyökälyä yrityksille, ja ne ovat vapaasti saatavilla verkosta (www.seamk.fi/tyoelamalle/kehittamistyokalut). Yksi 2022 käynnissä oleva mittava ponnistus on yhteistyössä Suomen Yrittäjien, Uusyrityskeskusten ja MTK:n kanssa toteutettava Maaseutuyritysten omistajanvaihdospalvelut -hanke (MOP). Hankkeen päätavoitteita ovat toimintamallin rakentaminen maaseutuyritysten myyjien ja ostajien ohjautumisesta omistajanvaihdospalvelujen aktiivisiksi käyttäjiksi sekä valtakunnallisen matalan kynnyksen palveluverkoston rakentaminen edistämään maaseutuyritysten omistajanvaihdoksia. Hankkeen tulokset löytyvät verkosta (ov-foorumi.fi/maaseutuyritykset). Maaseuturahasto on päärahoittaja tässäkin hankkeessa. Taustalla on Itävallan esimerkki valtakunnallisesti tarjolla olevasta tasalaatuisesta palvelusta. Lisäksi MOP-hankkeessa ammennetaan myös Belgian ja Hollannin ekosysteemien antia yksityisten toimijoiden palvelujen hyödyntämisestä. Edelleen näiden esimerkkien innoittamana Suomessa valmistellaan yrittäjille suunnattuja erilaisia palveluseleitä hyödynnettäväksi omistajanvaihdoksissa tarvittaviin asiantuntijapalveluihin. Esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriö pilotoi yrityksen ostajille suunnattua tukea, joka on tarkoitettu asiantuntijapalvelujen hankkimiseen.

Suomalaisesta näkökulmasta pienten yritysten kansainvälisiin omistajanvaihdoksiin liittyy muutamia erityispiirteitä. Ensinnäkin tähän haasteeseen ryhtyminen edellyttää merkittävän kehityspotentiaalin tunnistamista. Toiseksi säädösympäristön, toimintatapojen ja yleensä myös kielen erilaisuudesta johtuen omistajanvaihdoksessa tarvitaan todennäköisesti vähintään kaksinkertainen määrä asiantuntijapalveluja ja vieläpä laadukkaita sellaisia. Nämä tarpeet heijastuvat suoraan asiantuntijapalvelujen kustannuksiin. Kolmanneksi palvelukonaisuuden on oltava riittävän yksinkertainen ja toimittava luotettavasti. Hallinnon tulee olla kustannustehokas ja ketterä. Todennäköistä on myös, että rajapinnan rakentaminen kansallisesti toimivien palvelujen kanssa toisi mahdollisuuden merkittäviin kehitysaskeliin. Entä jos suomalaisten markkina-johtajien palveluissa olisi yksi uusi rastin paikka, jonka avulla myynti- tai ostoilmoitus automaattisesti kääntyisi englanninkieliseksi ja lähtisi kansainväliseen levitykseen? Tällä polulla Yrityskaupat.net (yrityskaupat.net) on ennättänyt otta-
maan ensimmäiset askeleet. Palvelu ja ilmoitukset ovat käytettävissä myös ruotsiksi ja englanniksi. Kotimaisten pienten yritysten kannustaminen kasvuun hyödyntämällä kansainvälisiä yritysostoja olisi uusi ja nopea tapa edistää kasvuyrittäjyyttä ja paikallista elinvoimaa.



Suomalainen omistajanvaihdosekosysteemi ja sen kehittäminen pohjautuvat julkisten ja yksityisten toimijoiden, järjestöjen ja muiden keskeisten toimijoiden yhteistyöhön, roolien kirkastamiseen ja yhteisen tulevaisuuskuvan rakentamiseen. Toimenpiteiden työkalupakki on, ja sen tuleekin olla, runsas ja monipuolinen. Tekeminen ja tulokset näkyvät elinkeinopolitiikassa, palveluissa, organisaatioiden strategioissa ja yrityskauppoja hyödyntävän ajattelutavan vahvistumisena. Ekosysteemin kehittäminen vaatii aloitteellista ja monipuolista yhteistyötä alueilla, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Omistajanvaihdokset ovat lunastaneet paikkansa elinkeinopolitiikan ytimessä. Omistajanvaihdosilmion tarkastelu ekosysteemin näkökulmasta auttaa meitä pitämään sekä tilanekuvan että tulevaisuuden näkymän kirkkaana.

LÄHTEET

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., & Hemminki, A. (2022a). *Yksityiset omistajanvaihdospalvelut – Kysely yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061646991>.

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., Hemminki, A., Viljamaa, A., & Joensuu-Salo, S. (2022b). *Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne – Selvitys julkisten toimijoiden palveluista*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022052438308>.

Tall, J., Sorama, K., & Varamäki, E. (2017). *Omistajanvaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 124). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-62-5>.

Tall, J., Varamäki, E., & Katajavirta, M. (2020). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2020/06/Omistajanvaihdospalvelujen_valtakunnallinen_ja_alueellinen_evaluointi_2020.pdf.

Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2021). *Business Transfer Promotion in European Countries*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021062339725>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. 2018. *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Omistajanvaihdosfoorumi. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S., & Katajavirta, M. (2015). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015*. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Omistajanvaihdosfoorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., & Katajavirta, M. (2012). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012*. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/ov-barometri2012.pdf>.

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (eds.) (2015). *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 108). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-33-5.

Pk-yritysten jatkuvuus- näkymät omistajanvaihdos- barometrien valossa

Elina Varamäki, vararehtori, KTT, dosentti, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sanna Joensuu-Salo, tutkijayliopettaja, KTT, FT, Seinäjoen
ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, tutkijayliopettaja, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta, asiantuntija TKI, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Valtakunnallisia omistajanvaihdosbarometreja on toteutettu neljä kertaa. Barometrit on toteutettu vuosina 2012, 2015, 2018 sekä 2021 (Varamäki ym., 2012, 2015, 2018, 2021). Vuoden 2012 barometrissa kohteena olivat pelkästään Suomen Yrittäjien jäsenistön 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat yrittäjät ja yritysjohtajat, mutta vuosien 2015, 2018 ja 2021 barometreissa oli mukana kaiken ikäisiä yrittäjiä. Vuosina 2015 ja 2018 vastaajat olivat Suomen Yrittäjien, Elinkeinoelämän keskusliiton sekä kauppakamareiden jäseniä. Vuonna 2021 kyselyä välittivät jäsenilleen ja asiakkailleen Suomen Yrittäjät (SY), Elinkeinoelämän keskusliitto EK (EK), Perheyrittysten liitto (PL), Finnvera, Suomen Uusyrittäjäkeskukset (SUK), Suomen Yrityskaupat Oy ja Suomen Yrityskummit.

55-vuotiaille ja sitä nuoremmille yrittäjille on ollut oma lomakkeensa vuoden 2015 barometrissa lähtien. Mielenkiinnon kohteina barometreissa ovat aina olleet sekä mahdolliset tulevat omistajanvaihdokset että kokemukset jo toteutetuista omistajanvaihdoksista niin myyjien kuin ostajien näkökulmasta.

Vuonna 2021 kyselyyn saatiin 2 333 vastausta. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 1 288 ja 55-vuotiaita tai sitä nuorempia 1 045. Tätä barometriä edelsi yli vuoden kestänyt koronapandemia ja myös pandemian vaikutuksia omistajanvaihdosnäkyelmiin selvitettiin vuoden 2021 barometrissa. Barometrin tutkimuskysymykset, joihin tässä artikkelissa annetaan vastauksia, ovat olleet:

- Millaiset jatkuvuusnäymät yli 55-vuotiaiden yrittäjien omistamissa yrityksissä on?
- Millaisia ovat omistajanvaihdosten toteuttamisen käytännön esteet?
- Miten tulokset eroavat aikaisempien barometrien tuloksista?
- Millaisia ovat koronan vaikutukset omistajanvaihdosnäkyelmiin?

YRITYKSEN JATKUVUUSNÄKYMÄT

Yli 55-vuotiailla tutkimuksen päämielenkiinnon kohde on ollut jokaisessa barometrissa yrityksen tulevaisuuden näkymissä ja nykyisen yrittäjän suunnitellussa luopumisajankohdassa.

Vuoden 2021 barometrissa oli taustaltaan enemmän pieniä yrityksiä kuin vuoden 2018 barometrissa. Enintään yhden työntekijän yrityksiä oli 34 % vastaajista, 2–4 työntekijän yrityksiä 30 %, 5–10 työntekijän yrityksiä 19 %, 11–20 työntekijän yrityksiä 8 %, 21–50 työntekijän yrityksiä 5 % ja yli 50 työntekijän yrityksiä yhteensä 4 %. Kaikkiaan mikroyrityksiä (vähemmän kuin 10 työntekijää) oli 83 % vastaajien yrityksistä, kun vastaava osuus vuonna 2018 oli 79 % (2015: 85 % ja

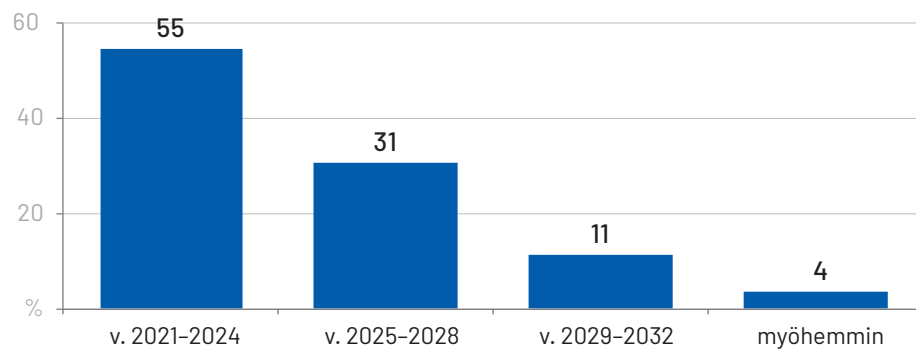


2012: 87 %). Vastaavasti vuonna 2021 yli 20 työntekijän yrityksiä oli 9 % vastaajista, kun vuonna 2018 niiden osuus oli 10 %. Ero yrityksen kokojakaumassa vuoden 2018 barometriin nähden oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Yrityksen koko on aina vaikuttanut suoraan esimerkiksi yrityksen jatkuvuusnäkyviin ja tämän vaikutus täytyy huomioida vuoden 2021 tuloksia tulkittaessa.

Omistajanvaihdoksen ajankohta

Kaikissa barometreissa vastaajia on pyydetty arvioimaan ajankohtaa, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksessään. Vuoden 2021 barometrissa yli puolet vastaajista (55 %) arvioi yritystoiminnasta luopumisen tapahtuvan jo vuosien 2021–2024 välisenä aikana (Kuvio 1). Vuosien 2025–2028 aikana yritystoiminnasta arvioi luopuvansa 31 % vastaajista, vuosina 2029–2032 11 % ja tätä myöhemmin 3 % vastaajista. Tulevan viiden vuoden aikana siis 86 % vastaajista suunnitteli yritystoiminnan päävastuusta luopumista. Määrällisesti tämä tarkoittaa tutkimuksen vastaajista 1 107 yrittäjää. Leimallista neljälle eri barometrille on ollut, että omistajanvaihdosajankohtaa arvioitaessa 40–55 % vastaajista on valinnut vaihtoehdon ”tulevan kolmen vuoden aikana”. Selvästi omistajanvaihdospatoutuma on siirtynyt eteenpäin tutkimuksesta toiseen mutta vuoden 2021 barometrin 55 % oli kuitenkin kymmenen prosenttiyksikköä suurempi kuin edellisellä kerralla. Yrittäjien mielestä yrityksestä luopuminen on nyt ajankohtaisempaa kuin aikaisemmin.

Ajankohta, jolloin ajattelee luopuvansa päävastuusta yrityksestä



Yli 55 v. n=1246 omistajayrittäjä tai osakasjohtaja

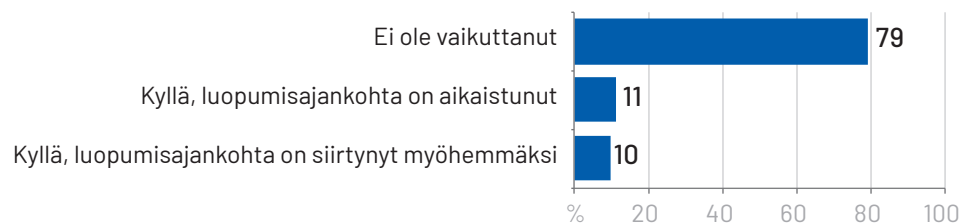
Kuvio 1. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta.

Luonnollisesti yrittäjän ikä korreloi luopumisajankohdan kanssa ($p=0,000$). 66 vuotta tai sitä vanhemmista omistajayrittäjistä tai osakasjohtajista 74 % aikoo luopua seuraavan kolmen ja puolen vuoden aikana, 63–65-vuotiaista 76 % ja 59–62 -vuotiaista 44 %. Vastaavasti 58-vuotiaista tai sitä nuoremmista seuraavan kolmen ja puolen vuoden aikana arvioi luopuvansa 32 %.

Koronapandemian vaikutus luopumisajankohtaan

Vuoden 2021 barometrin toteuttamisen aikaan yritysten toimintaympäristössä yksi merkittävä tekijä oli koronapandemia ja siihen liittyvät toimenpiteet. Tutkimuksessa selvitettiin myös koronapandemian vaikutuksia yrittäjien suunnitelmiin yritystoiminnasta luopumisen ajankohdasta (Kuvio 2). Huomattava enemmistö (79 %) vastaajista ilmoitti, ettei pandemialla ole ollut vaikutuksia heidän omaan suunnitelmaansa luopumisen ajankohdasta. Toisaalta 11 % kertoi, että pandemia on aikaistanut heidän luopumissuunnitelmiaan ja lähes sama määrä (10 %) yrittäjiä kertoi luopumisajankohdan siirtyneen myöhemmäksi.

Onko koronapandemia vaikuttanut suunniteltuun yritystoiminnasta luopumisen ajankohtaan?



Yli 55 v. n=1252 osakasjohtaja ja omistajayrittäjä

KUVIO 2. Koronapandemian vaikutus suunniteltuun yritystoiminnasta luopumisen ajankohtaan.

Koronapandemian vaikutukset suunniteltuun yritystoiminnasta luopumisen ajankohtaan erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) toimialojen kesken. Vähiten koronapandemialla oli vaikutusta luopumisajankohtaan rakentamisen ja asiantuntijapalveluiden alalla. Rakentamisen alalla ainoastaan viidellä prosentilla ja asiantuntijapalveluiden alalla kahdeksalla prosentilla luopumisajankohta oli aikaistunut. Rakentamisen alan yrityksistä luopumisajankohta oli siirtynyt myöhemmäksi kahdeksalla prosentilla ja asiantuntijapalveluiden yrityksistä seitsemällä prosentilla. Teollisuuden alalla luvut ovat selvästi korkeammat. Teollisen alan yrityksistä 17 %:lla luopumisajankohta oli siirtynyt myöhemmäksi ja yhdeksällä prosentilla luopumisajankohta oli puolestaan aikaistunut. Muiden palveluiden yrityksistä 16 % ilmoitti luopumisajankohdan aikaistuneen ja 11 % siirtyneen myöhemmäksi. Kaupan alalla luopumisajankohta oli koronapandemian vuoksi aikaistunut 13 %:lla ja siirtynyt myöhemmäksi kahdeksalla prosentilla.

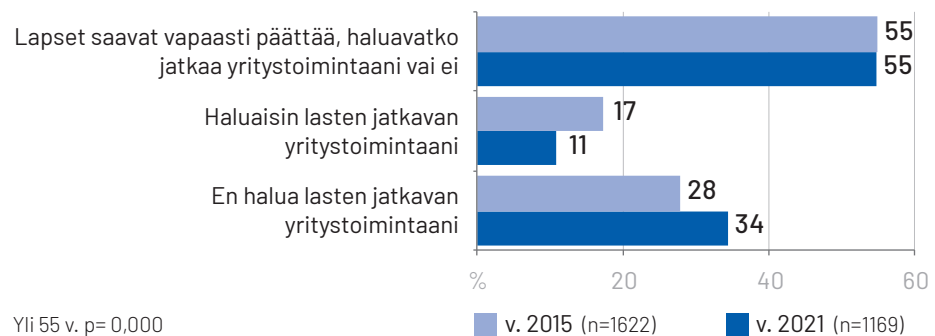
Jatkotarkastelut osoittivat myös, että yrityksen strategisen suunnittelun taso vaikutti yritystoiminnasta luopumisen ajankohdan muuttumiseen. Niillä yrityksillä, joilla luopumisajankohta oli koronapandemiasta johtuen aikaistunut, strategisen suunnittelun tason keskiarvo oli alhaisempi (ka 3,2) kuin muilla vastaajilla (ka 3,5). Ero keskiarvojen välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Koronapandemia oli siis keskimäärin aikaistanut muita vastaajia enemmän luopumisajankohtaa niillä, joilla strategisen suunnittelun taso oli matalampi.

Vanhempien toiveet lasten jatkamisen suhteen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan toiveitaan omien lasten jatkamisesta yrityksessä (Kuvio 3). Yli puolet (54 %) vastaajista antaa lastensa vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai ei eli edustavat ns. vapauskulttuuria. Joka kolmas (35 %) vastaaja ei haluaisi lastensa jatkavan yritystoimintaa eli he edustavat ns. vieroituskulttuuria. Vain 10 % vastaajista ilmoitti haluavansa, että omat lapset jatkaisivat heidän yritystoimintaansa eli he edustavat ns. velvoitekulttuuria.

Sama kysymys oli edellisen kerran mukana barometrissa vuonna 2015. Merkittävin kuluneen kuuden vuoden aikana tapahtunut muutos oli, että omien lasten jatkamista haluavien vastaajien määrä oli huomattavasti pienempi. Laskua oli peräti 6 prosenttiyksikköä ja ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Vuonna 2015 vielä 17 % vastaajista ilmoitti haluavansa, että omat lapset jatkavat yritystoimintaa. Vastaavasti kuusi vuotta sitten 28 % yrittäjävanhemmista edusti ns. vieroituskulttuuria eli eivät olisi halunneet lastensa jatkavan. Muutos on suuri kuudessa vuodessa ja saattaa ennakoita sukupolvenvaihdosten suhteellisen osuuden laskua tulevina vuosina.

Omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen



KUVIO 3. Omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen.

Toiveisiin omien lasten jatkamisesta vaikuttivat taustamuuttujista yrittäjän sukupuoli, ikä, yrittäjäksi ryhtymisen tapa, perheyritys sekä yrityksen koko.

Sukupuolten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p<0,05$) toiveissa lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen. Miehet toivoivat naisia useammin lastensa jatkavan yritystoimintaa. Miehistä 12 % toivoi lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun taas naisista lastensa jatkamista toivoi vain 7 %. Naisista 40 % puolestaan toivoi, että lapset eivät jatkaisi yritystoimintaa, kun taas vastaava prosenttiosuus miehistä oli selvästi pienempi (32 %).

Myös vastaajan iällä oli merkitystä sen suhteen, toivotaanko lasten jatkavan yritystoimintaa. Ero eri ikäryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,01$).

Vanhemmat vastaajat toivoivat muita enemmän lastensa jatkavan yritystoimintaa. 66-vuotiaista ja sitä vanhemmista jatkamista toivoi 15 %, kun nuoremmissa ikäryhmissä prosenttiosuudet vaihtelivat kahdeksan ja 11 prosentin välillä. Toisaalta nuorimmat vastaajat (alle 58-vuotiaat) vastasivat vanhempia ikäryhmiä useammin, että lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko he jatkaa yritystoimintaa vai ei (62 % alle 58-vuotiaista, kun muissa ikäryhmissä prosenttiosuudet vaihtelivat välillä 50–57 %).

Sillä, miten vastaaja oli itse alun perin tullut yrittäjäksi, oli myös vaikutusta siihen, toivooko hän lastensa jatkavan yritystä. Luonnollisesti ne vastaajat, jotka itse ovat jatkaneet nykyistä yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta, toivoivat muita enemmän myös lastensa jatkavan yritystoimintaa. Sukupolvenvaihdoksen tehneistä 18 % toivoi lastensa jatkavan, kun yrityksen perustaneista lastensa jatkamista toivoi 11 % ja yrityksen ostaneista vain 5 %. Ero vastaajien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Samanlainen tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=0,000$) oli nähtävissä perheyritysten ja muiden yritysten kesken. Perheyrityksistä 16 % toivoi lastensa jatkavan yritystä, kun muiden yritysten osalta lastensa jatkamista toivoi ainoastaan 3 %. Toisinpäin katsottuna perheyrityksistä vain 25 % vastasi, ettei halua lastensa jatkavan yritystä, kun muista yrityksistä näin vastasi peräti 48 %.

Myös yrityksen koko oli yhteydessä siihen, halutaanko lasten jatkavan yritystoimintaa. Yksinyrittäjistä vain harva (4 %) toivoi lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun taas yli 20 henkilöä työllistävästä yrityksistä lasten jatkamista toivoi 27 %. Muissa kokoluokissa prosenttiosuudet vaihtelivat 11 ja 13 prosentin välillä. Ero kokoluokkien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$).

Yrityksen tulevaisuus nykyisen yrittäjän luopuessa

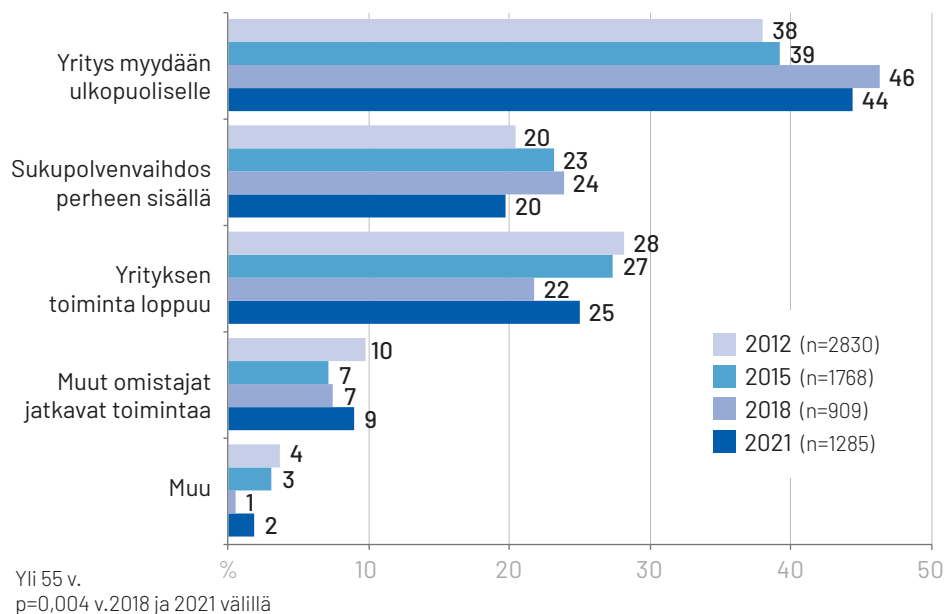
Barometrien pääkysymys on koskenut aina yli 55-vuotiaiden yrittäjien näkymää oman yrityksensä tulevaisuudesta. Vuoden 2021 barometrissa vastaajista 44 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta (Kuvio 4). 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. 25 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. Yhdeksän prosenttia vastaajista ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Kaksi prosenttia vastaajista oli valinnut kohdan muu.

Tuloksissa oli tilastollisesti merkitsevää eroa vuoden 2018 barometriin nähden ($p=0,004$). Yrityksensä ulkopuolisille myymistä suunnitteli nyt kaksi prosenttiyksikköä vähemmän kuin vuonna 2018. Suurin muutos oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevien määrässä. Näiden yritysten osuus laski neljä prosenttiyksikköä (v. 2018: 24 %), ja tulos on nyt samalla tasolla kuin vuoden 2012 barometrissa. Yritystoiminnan lopettamista suunnittelevien osuus oli noussut vuoden 2018 barometriin nähden kolme prosenttiyksikköä mutta määrä oli kuitenkin edelleen pienempi kuin vuosien 2015 ja 2012 barometreissa. Verrattaessa kaik-



Yrityksen jatkuvuusnäkökulmista barometreja keskenään oli kolmen ensimmäisen barometrin kesken havaittavissa positiivista kehityssuuntaa, kun lopettajien osuus oli koko ajan laskusuunnassa ja yrityksen ulkopuoliselle myynti sekä sukupolvenvaihdokset olivat kasvussa. Viimeisen barometrin tulokset eivät jatkaneet positiivista trendiä, mutta silti sen tulokset ovat paremmalla tasolla kuin esim. vuoden 2012 barometrin tulokset. Huomioitava on myös, että vuoden 2021 barometrissa vaihtoehto ”muut omistajat jatkavat toimintaa” oli kasvanut kolme prosenttiyksikköä kahteen edelliseen barometriin nähden. Eri vaihtoehtoista epävarmin toteutumisen suhteen on yrityksen myynti ulkopuoliselle. Sen onnistuminen on kiinni paljosta muustakin kuin omistajan aikomuksesta tai tahtotilasta.

Yrityksen tulevaisuus vastaajan itse luopuessa päävastuusta yrityksessä



KUVIO 4. Yritysten jatkuvuusnäkökulmat vuosien 2012, 2015, 2018 ja 2021 tutkimuksissa.

Taustamuuttujien vaikutus yrityksen jatkuvuusnäkökulmiin

Yrityksen jatkuvuusnäkökulmat ovat aina olleet riippuvaisia yrityksen koosta. Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakautuminen eri kokoluokkien välillä vuoden 2021 tutkimuksessa (p=0,000). Yli 20 henkilöä työllistävistä yrityksistä suurin osa (54 %) suunnitteli sukupolvenvaihdosta perheen sisällä, kun taas yksinyrittäjistä sitä suunnitteli vain 7 %. Yksinyrittäjistä suurin osa (56 %) arveli yritystoiminnan loppuvan, kun yrittäjä itse luopuu yrityksestä. Koko vaikuttaa siis selvästi yrityksen jatkuvuuteen. Mitä suurempi yritys, sitä todennäköisemmin yritystoiminta jatkuu tavalla tai toisella pääomistajan luopuessa päävastuusta yrityksessä. Myynti ulkopuolisille oli suunnitelmissa yli puolella vastaajista kokoluokissa 2–4 työn-

tekijää, 5–10 työntekijää ja 11–20 työntekijää. Myös osa yksinyrittäjistä (33 %) suunnitteli myyvänsä yrityksen ulkopuolisille. Yli 5 työntekijän yrityksissä oli enemmän niitä (n. 15 %), joissa muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa. Vastaavasti alle viiden työntekijän yrityksessä näiden osuus oli vain 4–8 %.

TAULUKKO 1. Yrityskoon vaikutus jatkuvuusnäkyymiin

Yrityksen tulevaisuus, kun yrittäjä itse luopuu tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä	Yrityksen koko				
	1 työntekijä	2-4 työntekijää	5-10 työntekijää	11-20 työntekijää	yli 20 työntekijää
	%	%	%	%	%
Sukupolvenvaihdos perheen sisällä	7	21	23	27	54
Muut omistajat jatkavat liiketoimintaa	4	8	15	12	14
Yritys myydään ulkopuoliselle	33	54	56	57	31
Yrityksen toiminta loppuu	56	17	6	4	2
Yhteensä	100	100	100	100	100

v. 2021 yli 55 v. p=0,000

Jatkuvuusnäkyvät vaihtelivat myös toimialoittain tilastollisesti erittäin merkittävästi (p=0,000). Vastausten jakautuminen toimialoittain on esitetty taulukossa 2. Teollisuuden alalla suunniteltiin sukupolvenvaihdosta perheen sisällä (33 % vastaajista) useammin kuin muilla aloilla. Toisaalta teollisuuden alalla suosituin vaihtoehto jatkuvuudelle oli myynti ulkopuoliselle (46 %). Yleensä ottaen myynti ulkopuoliselle oli todennäköisin vaihtoehto kaikilla muilla aloilla paitsi asiantuntijapalveluissa, joissa yrityksen toiminnan loppumisesta suunnitteli 45 % ja myymistä 31 %. Rakentamisen alalla 21 % suunnitteli sukupolvenvaihdosta, mutta suosituin vaihtoehto jatkuvuudelle oli myynti ulkopuoliselle (42 %). 28 % suunnitteli yritystoiminnan lopettamista. Kaupan alalla jopa 60 % vastaajista ja muiden palveluiden alalla 50 % vastaajista suunnitteli myyntiä ulkopuoliselle.

TAULUKKO 2. Toimialan vaikutus jatkuvuusnäkyymiin.

Yrityksen tulevaisuus, kun yrittäjä itse luopuu tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä	Yrityksen toimiala				
	Teollisuus	Rakentaminen	Asiantuntijapalvelut	Muut palvelut	Kauppa
	%	%	%	%	%
Sukupolvenvaihdos perheen sisällä	33	21	16	17	17
Muut omistajat jatkavat liiketoimintaa	12	9	9	9	8
Yritys myydään ulkopuoliselle	46	42	31	50	60
Yrityksen toiminta loppuu	9	28	45	25	15
Yhteensä	100	100	100	100	100

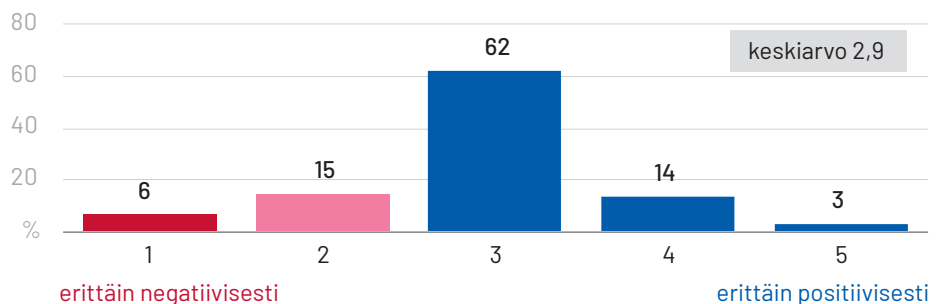
v. 2021 yli 55 v. p=0,000

Myös yrityksen sijainnilla oli merkitystä yritysten jatkuvuusnäkymien suhteen ($p < 0,05$). Maaseutumaisissa kunnissa olevat yritykset suunnittelivat myyntiä ulkopuoliselle hieman harvemmin kuin taajaan asutuissa tai kaupunkimaisissa kunnissa sijaitsevat yritykset. Maaseutumaisissa kunnissa sijaitsevista yrityksistä 37 % suunnitteli ulkopuoliselle myymistä, kun taajaan asuttujen kuntien yrityksistä sitä suunnitteli 45 % ja kaupunkimaisissa kunnissa sijaitsevista yrityksistä 48 %. Maaseutumaisissa kunnissa sijaitsevista yrityksistä suhteessa useampi aikoi lopettaa yritystoiminnan (32 %) verrattuna taajaan asutuissa kunnissa sijaitseviin yrityksiin (29 %) tai kaupunkimaisissa kunnissa sijaitseviin yrityksiin (23 %).

Koronapandemian vaikutus yrityksen jatkuvuusnäkymiin

Suurimmalla osalla (62 %) pandemia ei ollut vaikuttanut jatkuvuusnäkymiin (Kuvio 5). 21 % eli noin viidennes kuitenkin vastasi, että pandemia oli vaikuttanut negatiivisesti ja 17 % eli hieman vähemmän vastasi, että pandemia oli vaikuttanut positiivisesti jatkuvuusnäkymiin. Noin 40 %:lla vastaajista koronapandemia oli siis vaikuttanut jollakin tavalla jatkuvuusnäkymiin.

Onko koronapandemia vaikuttanut yrityksenne kohdalla jatkuvuusnäkymiin?



Yli 55 v. n=1276

KUVIO 5. Koronapandemian vaikutus yrityksen jatkuvuusnäkymiin.

Yrityksen koolla ei ollut vaikutusta vastausten jakautumiseen koronapandemian vaikutusten suhteen. Toimialojen välillä vastauksissa oli kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p = 0,000$). Positiivisin vaikutus koronapandemialla yrityksen jatkuvuusnäkymiin oli ollut kaupan alalla. Kaupan alan yrityksistä 25 % oli vastannut arvon 4 tai 5, kun rakentamisen alalla arvon 4 tai 5 oli valinnut 14 % samoin kuin muiden palveluiden aloilla. Teollisuuden alan yrityksistä 20 % oli kokenut koronapandemian vaikuttaneen positiivisesti yrityksen jatkuvuusnäkymiin ja asiantuntijapalveluiden osalta 16 %. Kaikkein negatiivisimmin koronapandemia oli vaikuttanut muiden palveluiden alan yrityksiin (28 % vastannut arvon 1 tai 2) sekä teollisuuden alan yrityksiin (21 % vastannut arvon 1 tai 2).

Rakentamisen alan yrityksistä 16 %, asiantuntijapalveluiden yrityksistä 17 % ja kaupan alan yrityksistä 16 % oli kokenut koronapandemian vaikuttaneen negatiivisesti yrityksen jatkuvuusnäkyymiin.

Regressioanalyysi yrityksen jatkuvuusnäkyymistä

Logistisen regressioanalyysin avulla testattiin, mitkä tekijät selittävät eri jatkuvuusnäkyymiä. Jatkuvuusnäkyymistä haluttiin selittää sukupolvenvaihdosta, myyntiä ulkopuoliselle ja lopettamista. Tässä on raportoitu tilastollisesti merkitsevät tekijät tärkeysjärjestyksessä. Selitettäviksi muuttujiksi valittiin taustamuuttujajajojen ja edellisten omistajanvaihdosbarometrien tulosten perusteella oleelliset muuttujat.

Tulokset osoittavat, että **sukupolvenvaihdosta** jatkuvuusnäkyymänä selittävät eniten se, että kyseessä on *perheyritys*, yritys panostaa *uuden kehittämiseen* ja työllistää *yli 20 työntekijää*. Lisäksi sukupolvenvaihdosta jatkuvuusnäkyymänä selittää se, että vastaajayrittäjä on *mies, hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus* sekä se, että yrittäjä on *itse aikanaan jatkanut yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta*. Muilla muuttujilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä mallissa. Malli luokittelee oikein 84 % tapauksista ja malli sopii hyvin aineistoon. Pseudo r^2 on 0,295 (Nagelkerke).

Seuraavaksi testattiin, mitkä tekijät selittävät myyntiä ulkopuolisille. **Myyntiä ulkopuolisille** selitti eniten se, *onko vastaajayrittäjä itse aikanaan ostanut nykyisen yrityksen*. Ne, jotka olivat ostaneet nykyisen yrityksensä, arvioivat yli kolme kertaa todennäköisemmin kuin yrityksen perustaneet tai sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneet, että yritys tulevaisuudessa myydään ulkopuolisille. Seuraavaksi eniten myyntiä ulkopuoliselle selittää *negatiivisesti se, että yritys on perheyritys* ja samoin *negatiivisesti se, että yritys työllistää yli 20 työntekijää*. Toisin sanoen perheyrityksiä ei haluta myydä ulkopuoliselle eikä toisaalta aivan isoimpia yrityksiä vaan niissä jatkuvuusvaihtoehtona on todennäköisemmin sukupolvenvaihdos. Positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi myyntiä ulkopuolisille selittää *panostaminen uuden kehittämiseen*. Muilla muuttujilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä. Malli luokittelee oikein 62 % tapauksista ja sopii hyvin aineistoon. Pseudo r^2 on 0,105 (Nagelkerke).






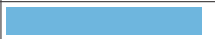


















Yrityksen lopettamista jatkuvuusnäkyymänä selittää vuorostaan se, että kyseessä on *yksinyrittäjä ja negatiivisesti se, että yritys panostaa uuden kehittämiseen*. Tilastollisesti erittäin merkitsevästi yrityksen lopettamista selittää myös *toimialana asiantuntijapalvelut*. Myös se, että *vastaajayrittäjä on aikanaan perustanut itse yrityksen*, selittää yrityksen lopettamista jatkuvuusnäkyymänä. Muilla muuttujilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä. Malli luokittelee oikein 75 % tapauksista ja sopii hyvin aineistoon. Pseudo r^2 on 0,410 (Nagelkerke).

Ehkä hieman yllättäen yrityksen sijainti ei vaikuttanut jatkuvuusnäkyymiin näissä malleissa, kun samaan aikaan testattiin useiden muidenkin muuttujien vaikutuksia.



OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tulevaan omistajanvaihdokseen liittyviä haasteita omalla kohdallaan. Kuvioissa 6 ja 7 on esitetty vastausten jakautuminen neljässä tutkimuksessa. Haasteet ovat kaikkiaan pysyneet hyvin vakiona barometrista toiseen. Myös vuonna 2021 haasteet olivat lähes identtisiä vuoden 2018 tutkimukseen nähden (mitkään erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä), eivätkä vuoden 2015 ja 2012 barometreihin nähden muutokset ole suuria. Suurimaksi haasteeksi vastaajat kokivat jälleen jatkajan tai ostajan löytymisen. Yli puolet (53 %) vastaajista piti jatkajan ja ostajan löytymistä erittäin merkittävänä tai merkittävänä ongelmana (ka 3,3). Arvonmäärittystä pidettiin toiseksi suurimpana ongelmana (ka 3,0). 38 % vastaajista piti arvonmäärittystä erittäin merkittävänä tai melko merkittävänä ongelmana. Tulos on täysin sama kuin vuoden 2018 tutkimuksessa. Omistajanvaihdoksen rahoitus oli kolmanneksi suurin haaste (ka 3,0 eli sama kuin vuonna 2018). Vaikka rahoituksen keskiarvo oli sama kuin arvonmäärittämisessä, pitää ongelmana sitä pitää hieman pienempi osuus vastaajista eli 31 %. Muu kuin perintö- ja lahjaverotus koettiin neljänneksi suurimpana haasteena tällä kerralla (ka 2,8, v. 2018: 2,9). Osaamisen siirtämistä luopujalta jatkajalle (ka 2,7) 25 % piti erittäin merkittävänä tai melko merkittävänä ongelmana, mutta 43 % ei pitänyt sitä lainkaan tai juurikaan minkäänlaisena ongelmana. Perintö- ja lahjaverotus ei myöskään pidetty kovin suurena ongelmana (ka 2,5). Sen kokeminen mahdollisena ongelmana oli pysynyt samana edelliseen tutkimukseen verrattuna. Vastaajista 27 % piti perintö- ja lahjaverotusta erittäin tai jokseenkin merkittävä ongelmana mutta vastaavasti 35 % oli sitä mieltä, ettei asiassa ole lainkaan ongelmaa ja 18 % oli lisäksi valinnut vaihtoehdon 2 eli ettei asiassa juurikaan ole ongelmaa. Toisaalta on todettava, että niissä yrityksissä, joissa suunniteltiin sukupolvenvaihdosta, perintö- ja lahjaverotus koettiin tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p=0,000$) suuremmaksi haasteeksi (ka 3,6) kuin jos yritys aiotaan myydä ulkopuolisille (ka 2,0).

Miettiessä omistajanvaihdosta omalla kohdalla, missä määrin eri tekijät koetaan ongelmiksi/haasteiksi?	vuosi	p	%					Keskiarvot asteikolla 1-5 1 = ei lainkaan ongelma 5 = erittäin merkittävä ongelma
			1	2	3	4	5	
Jatkajan/ostajan löytyminen	2012		20	14	18	25	23	 3,2
	2015		23	11	19	24	23	 3,1
	2018	0,52	20	12	17	23	27	 3,3
	2021		15	12	20	31	22	 3,3
Arvonmäärityksen vaikeus ¹⁾	2012		16	18	29	26	10	 3,0
	2015		11	21	30	25	12	 3,1
	2018	0,65	14	20	28	27	11	 3,0
	2021		11	21	31	28	10	 3,0
Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle	2012		19	21	28	21	11	 2,8
	2015		17	27	30	20	6	 2,7
	2018	0,25	19	27	31	18	5	 2,6
	2021		16	27	32	20	5	 2,7
Muu verotus	2012		21	22	29	18	11	 2,8
	2015		16	19	29	21	14	 3,0
	2018	0,45	20	20	27	20	14	 2,9
	2021		19	22	28	18	13	 2,8
Yrityskaupan/omistajanvaihdoksen rahoitus ²⁾	2012		24	23	31	15	8	 2,6
	2015		16	19	33	21	11	 2,9
	2018	0,96	13	19	35	22	10	 3,0
	2021		11	21	37	22	9	 3,0
Perintö- ja lahjaverotus	2012		35	20	22	12	11	 2,4
	2015		32	16	19	16	17	 2,7
	2018	0,97	36	19	18	12	15	 2,5
	2021		35	18	19	12	15	 2,5

v.2012 n≈2531; v.2015 n≈1045; v.2018 n≈616; v. 2021 n≈790

¹⁾ aiemmin vaihtoehto oli Arvonmääritys ²⁾ v. 2012 ja 2015 vaihtoehto oli Rahoitus
Yli 55 v. sukupolvenvaihdos tai yrityksen myynti ulkopuoliselle

KUVIO 6. Omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet 1/2.

Kovinkaan suurina ongelmina ei myöskään pidetty omaa tietämystä asiasta (ka 2,5), yrityksen laittamista myyntikuntoon (ka 2,4), yrityksestä luopumisen henkistä vaikeutta (ka 2,3) tai kauppakirjojen laatimista ja muuta paperisotaa (ka 2,3). Kaikkein pienimpänä haasteena koettiin jälleen omien lasten tasapuolinen kohtelu (ka 1,9). 72 % vastanneista ei kokenut sitä ongelmaksi. Omistajanvaihdosten haasteiden kirjoa kuitenkin kuvastaa, että kaikissa tutkimuksissa 4–5 % vastaajista pitää lasten tasapuolista kohtelua erittäin merkittävänä ongelmana ja 12–15 % ongelmana ylipäänsä.



Miettiessä omistajanvaihdosta omalla kohdalla, missä määrin eri tekijät koetaan ongelmiksi/haasteiksi?	vuosi	p	%					Keskiarvot asteikolla 1-5 1 = ei lainkaan ongelma 5 = erittäin merkittävä ongelma
			1	2	3	4	5	
Oma tietämys asiasta	2012	0,38	26	24	32	13	5	2,5
	2015		20	28	32	15	5	2,6
	2018		25	24	34	12	5	2,5
	2021		23	24	35	13	4	2,5
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	2012	0,79	34	24	23	12	6	2,3
	2015		34	26	24	12	5	2,3
	2018		30	26	25	15	5	2,4
	2021		28	29	24	15	3	2,4
Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus ¹⁾	2012	0,15	35	26	21	13	5	2,3
	2015		29	29	22	14	6	2,4
	2018		34	31	18	11	6	2,3
	2021		31	28	22	14	6	2,3
Kaupunkirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	2012	0,19	35	32	19	10	3	2,1
	2015		33	33	19	11	5	2,2
	2018		34	31	20	10	5	2,2
	2021		31	30	23	12	5	2,3
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	2012	0,63	59	16	14	8	4	1,8
	2015		54	16	15	10	5	2,0
	2018		56	17	14	8	4	1,9
	2021		60	12	16	8	4	1,9

v. 2012 n≈2531; v. 2015 n≈1045; v. 2018 n≈616; v. 2021 n≈790

¹⁾ v. 2012 vaihtoehto oli Yrityksestä luopumisen vaikeus
Yli 55 v. sukupolvenvaihdos tai yrityksen myynti ulkopuoliselle

KUVIO 7. Omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet 2/2.

Taustamuuttujien vaikutus koettuihin haasteisiin

Koettuihin haasteisiin vaikuttivat taustamuuttujista portfolio- ja sarjayrittäjäyys, yrityksen koko, toimiala ja perheyrittäjäyys sekä yrittäjän sukupuoli, ikä ja koulutus.

Kokemus portfolio- ja sarjayrittäjäydestä näyttäisi olevan yhteydessä siihen, miten suureksi tietyt omistajanvaihdoksen haasteet koetaan. Taulukossa 3 on verrattu portfolio- tai sarjayrittäjien vastauksia muihin vastaajiin. Portfolio- tai sarjayrittäjät kokivat arvonmäärityksen pienempänä haasteena (ka 2,9) kuin muut vastaajat (ka 3,2). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=0,000). Myös kaupunkirjojen laatiminen ja muu paperisota olivat pienempiä haasteita port-

folio- tai sarjayrittäjille (ka 2,1) kuin muille vastaajille (ka 2,5). Keskiarvojen ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Hieman pienempi ja tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p<0,05$) vastaajien välillä oli kohdassa oma tietämys asiasta (portfolio- tai sarjayrittäjien keskiarvo 2,4 ja muiden 2,6).

Harjoitus näyttää auttavan yrityskaupoissakin. Aikaisempi kokemus pienentää haasteita ja tekee omistajanvaihdoksesta arkisemman ilmiön. Toisaalta vähäinen ero oman tietämyksen osalta voi kuvastaa kokemuksesta huolimatta säilyvää nöyryyttä monimutkaisen ja -vaiheisen sekä usein varsin tapauskohtaisesti toteutuvan prosessin edessä.

TAULUKKO 3. Portfolio- ja sarjayrittäjien kokemat haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa.

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi/haasteiksi? (asteikko 1-5, 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma)	Oletteko yrittäjäuranne aikana oleet jossain vaheessa tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?		p
	KYLLÄ ka.	EI ka.	
Arvonmäärityksen vaikeus	2,9	3,2	0,000
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	2,1	2,5	0,000
Oma tietämys asiasta	2,4	2,6	0,015
v. 2021 yli 55 v.			

Myös yrityksen koko oli yhteydessä omistajanvaihdoksessa koettuihin haasteisiin (ks. taulukko 4). Jatkajan tai ostajan löytyminen oli selvästi pienempi ongelma suuremmissa, yli 20 henkilöä työllistävässä yrityksissä (ka 2,6) verrattuna pienempiin yrityksiin. Jatkajan tai ostajan löytyminen oli selvästi sitä suurempi haaste mitä pienempi yritys on. Yksinyrittäjien kohdalla keskiarvo oli kaikista suurin eli 3,6. Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0,000$). Omistajanvaihdoksen rahoitus oli suurempi ongelma 5–10 työntekijän yrityksissä (ka 3,1) kuin kaikista suuremmissa yrityksissä (ka 2,9) tai yksinyrittäjien kohdalla (ka 2,7). Perintö- ja lahjaverotus koettiin vuorostaan suuremmaksi ongelmaksi kaikkein suurimmissa yrityksissä (ka 3,3) verrattuna pienempiin yrityksiin. Tämä oli selkeästi yhteydessä siihen, että suuremmissa yrityksissä sukupolvenvaihdos oli suunnitelmassa yli puolella vastaajista. Myös muu verotus koettiin suuremmaksi ongelmaksi kaikkein isommissa yrityksissä (ka 3,1) verrattuna pienempiin yrityksiin. Arvonmäärityksen vaikeus oli toisaalta suurempi haaste kaikkein pienimmissä yrityksissä. Yksinyrittäjien kohdalla keskiarvo oli 3,1 ja 2–4 henkilöä työllistävien yritysten osalta 3,2, kun se oli kaikkein suurimmissa yrityksissä vain 2,6. Myös kauppakirjojen laatiminen koettiin hieman suuremmaksi haasteeksi pienemmissä yrityksissä kuin kaikkein suurimmissa yrityksissä. Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus oli puolestaan hieman haasteellisempaa kaikkein suurimmissa yrityksissä (ka 2,7) kuin pienempien yritysten



kohdalla, samoin kuin lasten tasapuolinen kohtelu (yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä ka 2,5). Isoimpien yritysten osalta oma tietämys asiasta koettiin hieman pienempänä haasteena (ka 2,3) verrattuna muihin yrityksiin.

TAULUKKO 4. Yrityksen koko ja tulevaan omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet.

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi/haasteiksi? (asteikko 1-5, 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma)	Yrityksen koko, työntekijää					p
	1 ka. n=163	2-4 ka. n=269	5-10 ka. n=175	11-20 ka. n=86	yli 20 ka. n=97	
Jatkajan/ostajan löytyminen	3,6	3,5	3,3	3,1	2,6	0,000
Yrityskaupan/omistajanvaihdoksen rahoitus	2,7	3,0	3,1	3,0	2,9	0,013
Perintö- ja lahjaverotus	2,2	2,5	2,5	2,7	3,3	0,000
Muu verotus	2,6	2,8	2,9	3,0	3,1	0,050
Arvonmäärityksen vaikeus	3,1	3,2	3,0	3,0	2,6	0,002
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	2,3	2,5	2,3	2,2	2,0	0,003
Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus	2,2	2,4	2,3	2,2	2,7	0,014
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	1,6	1,7	1,8	2,0	2,5	0,000
Oma tietämys asiasta	2,4	2,6	2,6	2,4	2,3	0,043

Haasteiden kokeminen vaihteli myös toimialoittain. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=0,000$) oli kohdassa kauppakirjojen laatiminen ja muu paperisota. Rakentamisen alalla se koettiin hieman suuremmaksi haasteeksi (ka 2,6) kuin muilla aloilla. Teollisuuden ja asiantuntijapalveluiden alan yritysten keskiarvo oli 2,0 ja muiden palveluiden sekä kaupan alan yritysten keskiarvo 2,4. Tilastollisesti melkein merkitsevät erot ($p<0,05$) löytyivät toimialojen väliltä kohdista arvonmäärityksen vaikeus ja omistajanvaihdoksen rahoitus. Haasteellisimmaksi arvon määritys koettiin kaupan (ka 3,2) ja muiden palveluiden (ka 3,2) aloilla. Asiantuntijapalveluiden yritysten keskiarvo oli 2,9 ja rakentamisen alan yritysten 3,0. Pienimmäksi haasteeksi arvonmääritys koettiin teollisuuden alan yrityksissä (ka 2,8). Omistajanvaihdoksen rahoitus puolestaan koettiin muita aloja pienemmäksi haasteeksi asiantuntijapalveluiden yrityksissä (ka 2,6, muut alat välillä 3,0–3,1).

Perheyritykset erosivat omistajanvaihdokseen liittyvien haasteiden kokemisessa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) muista yrityksistä verotukseen liittyvien asioiden, jatkajan löytymisen ja omien lasten tasapuolisen kohtelun suhteen. Lisäksi tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p<0,05$) löytyi arvonmäärityksen osalta. Perheyritykset kokivat luonnollisesti perintö- ja lahjaverotuksen haasteellisemmaksi (ka 2,9) kuin muut yritykset (ka 2,1). Sama koskee verotusta yleensä (perheyritysten keskiarvo 3,0 ja muiden yritysten 2,6). Jatkajan tai osta-

jan löytyminen oli perheyrietyksissä pienempi haaste (ka 3,1) kuin muissa yrietyksissä (ka 3,6). Luonnollisesti omien lasten tasapuolinen kohtelu huoletti enemmän perheyrietyksiä (ka 2,1) kuin muita (ka 1,4). Arvonmäärietyksen vaikeuden kokemisessa oli pieni ero perheyrietysten ja muiden välillä. Perheyrietykset kokivat sen hieman pienemmäksi ongelmaksi (ka 3,0) kuin muut (ka 3,2).

Miesten ja naisten välillä oli myös eroja haasteiden kokemisessa. Naiset kokivat jatkajan tai ostajan löytämisen hieman vaikeammaksi (ka 3,5) kuin miehet (ka 3,2). Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Tilastollisesti erittäin merkitsevät erot miesten ja naisten välillä löytyivät haasteista perintö- ja lahjavero, arvonmäärietyks, kauppakirjojen laatiminen ja muu paperisota sekä omien lasten tasapuolinen kohtelu. Miehet kokivat perintö- ja lahjaveron suurempana ongelmana (ka 2,7) kuin naiset (ka 2,3). Naisille taas arvonmäärietyks oli hieman suurempi haaste (ka 3,3) kuin miehille (ka 2,9) samoin kuin kauppakirjojen laatiminen ja muu paperisota (naisten keskiarvo 2,6 ja miesten 2,2). Omien lasten tasapuolinen kohtelu oli miehille suurempi haaste (ka 1,9) kuin naisille (ka 1,6), vaikka kummatkaan eivät koe sitä kovin suureksi ongelmaksi. Pieni ero miesten ja naisten välillä oli myös siinä, koetaanko oma tietämys asiasta haasteeksi omistajanvaihdoksissa. Naisille se oli hieman suurempi haaste (ka 2,7) kuin miehille (ka 2,5).

Joitakin tilastollisesti merkitseviä tai melkein merkitseviä eroja löytyi myös vastaajan iän mukaan. 59–62-vuotiaiden ikäryhmässä jatkajan tai ostajan löytäminen koettiin hieman suuremmaksi haasteeksi (ka 3,5) kuin muissa ikäryhmissä (keskiarvot välillä 3,1–3,3). Nuorimpien ikäryhmä (alle 58-vuotiaat) kokee taas perintö- ja lahjaverotuksen hieman suuremmaksi ongelmaksi (ka 2,9) kuin muut ikäryhmät (keskiarvot välillä 2,3–2,5). Sama koskee yleisesti verotuksen kokemista haasteena omistajanvaihdoksissa (alle 58-vuotiaiden ryhmän keskiarvo 3,0 ja muiden ryhmien keskiarvot välillä 2,7–2,8). Vanhin ikäryhmä (66-vuotiaat tai vanhemmat) kokee puolestaan omien lasten tasapuolisen kohtelun hieman suurempana haasteena (ka 2,0) kuin 59–62-vuotiaat (ka 1,7). Muiden ikäryhmien keskiarvo on 1,9.

Koulutuksella oli yhteyttä siihen, kuinka haasteelliseksi kauppakirjojen laatiminen ja muu paperisota koetaan. Korkeakoulututkinnon omaavat kokevat sen pienemmäksi haasteeksi (ka 2,2) kuin muut (ka 2,4). Toisaalta korkeakoulututkinnon omaavat kokevat perintö- ja lahjaverotuksen hieman suuremmaksi haasteeksi (ka 2,7) kuin ammatillisen tutkinnon omaavat (ka 2,4) tai vastaajat ilman ammatillista koulutusta (ka 2,5). Erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p < 0,05$).

Lukuisat muut tutkimukset ja myös barometreissa kysytyt kokemukset oikeasti toteutetuista omistajanvaihdoksista ovat osoittaneet, että yleensä omistajanvaihdokseen liittyviä haasteita pidetään suurempina etukäteen kuin mitä kokemukset ovat jälkikäteen. Tutkimuksesta toiseen 75–80 % pk-yrittäjistä, sekä myyjistä että ostajista, ovat olleet jälkikäteen tyytyväisiä omistajanvaihdokseen.



ARVIOT OMISTAJANVAIHDOSVOLYYMEISTA

Barometreissa on tutkimuksen tuloksia peilattu ja estimoitu koko Suomen yrityskantaan, ja arviot omistajanvaihdosvolyymeista seuraavan kymmenen vuoden aikana käyvät ilmi seuraavasta taulukosta.

TAULUKKO 5. Arviot omistajanvaihdosvolyymeista seuraavan kymmenen vuoden aikana eri barometreissa.

Vuosi	Myynti ulkopuoliselle	Sukupolvenvaihdos	Lopettaa
2015	30 000	18 000	21 000
2018	34 000	13 500	21 500
2021	32 000	11 000	25 000

Suomessa arvioidaan olevan noin 74 000 ikäluokkaan 55–74 kuuluvaa yrittäjää. Usealla yrittäjällä on useampikin yritys omistuksessaan, mutta sitä ei ole huomioitu näissä arvioissa. Peilaten vuoden 2021 tutkimuksen tuloksia eri kokoisten yritysten jatkuvuusnäkyymiin ja suhteuttaen ne 55–74-vuotiaiden yrittäjien määrään 32 000 yrittäjää on myymässä yritystään seuraavan kymmenen vuoden aikana. 11 000 yrittäjän osalta yritys on jatkumassa sukupolvenvaihdoksella perheen sisällä ja 25 000 yrittäjää aikoo lopettaa yrityksensä toimintansa kokonaan.

Vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometriin verrattuna lopettamista suunnittelevien yrittäjien määrä on selvässä nousussa (+3 500) ja omistajanvaihdosta suunnittelevien yrittäjien osuus on jonkin verran laskenut (–4 500). Omistajanvaihdosnäköymät ovat heikentyneet vuoden 2018 barometriin verrattuna. Koronapandemia on omalta osaltaan ollut vaikuttamassa heikentyneeseen näkymään. Kun tuloksia peilataan vuoden 2015 barometriin, niin sukupolvenvaihdosmäärät ovat selvästi vähentyneet ja lopettamista suunnittelevien yritysten osuus kasvanut. Edellä mainitut luvut kertovat yrittäjien toiveista ja odotuksista, mutta toteutumukset eivät välttämättä aina suju toiveiden mukaan.

Käytännössä yrittäjän ikääntymisestä johtuen vuosittain reilu 3 000 yritystä etsii perheen ulkopuolelta uutta omistajaa, sukupolvenvaihdoksia tapahtuisi noin 1 000 ja noin 2 500 yritystä lopettaisi toiminnan. Omistajanvaihdokset eivät automaattisesti Suomessa tilastoidu, mikä on suuri puute ilmiön ymmärtämisen ja kehittämisen sekä edistämisen näkökulmasta. Omistajanvaihdosfoorumin Tilastokeskukselta tilaaman erillisselvityksen mukaan Suomessa on myyty viime vuosina reilu 3 000 yritystä ja sukupolvenvaihdoksia on tapahtunut noin 1 000. Huomionarvoista on, että yrityksiä myydään monessa muussakin tilanteessa kuin yrittäjän eläköitymisen vuoksi.

Huolestuttavaa vuoden 2021 barometrissa oli, että yritysten kehittämisisentiteetti, sekä uuden että olemassa olevan kehittämisen suhteen, oli laskenut huolestuttavasti edelliseen barometriin nähden. Tämä ennakoiti sitä, että kaikki myy-

täväksi aiotut yritykset eivät mene kaupaksi. Toisaalta tutkimus osoitti myös jälleen sen, että kaikkein vähiten kehittämiseen panostavat olivat niitä, jotka suunnittelevat yrityksensä lopettamista, ja eniten uuden kehittämiseen panostettiin yrityksissä, joissa suunniteltiin sukupolvenvaihdosta. Mitä useammalla ikääntyvällä yrittäjällä on tavoitteena luopua yritystoiminnasta sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin kautta, sitä enemmän meillä on kehittämiseen panostavia yrityksiä.

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa on viimeisimmän omistajanvaihdosbarometrin pohjalta yhteenveto keskeisimmistä yritysten jatkuvuuteen liittyvistä tuloksista sekä johtopäätökset.

Yhteenveto yli 55-vuotiaiden yrittäjien jatkuvuusnäköymistä

Yrityksen myyntiä ulkopuoliselle suunnittelee 44 %, toiminnan lopettamista 25 %, ja sukupolvenvaihdosta perheen sisällä 20 %. Muut omistajat ovat jatkamassa toimintaa nykyisen yrittäjän luopuessa yrityksestä 9 %:ssa. Yritysten tulevat jatkuvuusnäköymät nykyisen yrittäjän luopumisen jälkeen ovat heikentyneet edelliseen barometriin nähden. Merkittävimmät muutokset vuoden 2018 barometriin nähden olivat: sukupolvenvaihdosaikomusten vähentyminen -4 prosenttiyksikköä ja yrityksen lopettamista suunnittelevien osuuden kasvu (+3 prosenttiyksikköä). Myös yrityskauppamarkkinoille tulossa olevien yritysten osuus on pienentynyt vuoden 2018 barometrin tuloksiin nähden (-2 prosenttiyksikköä). Positiiviseksi muutokseksi voidaan sen sijaan tulkita, että aikaisempaa useammassa yrityksessä muut omistajat ovat jatkamassa yritystoimintaa nykyisen yrittäjän luopuessa yrityksestä (+2 prosenttiyksikköä).

Omistajanvaihdosnäköymiin vaikuttaa edellisten barometriin tapaan yrityksen koko ja toimiala. Mitä suurempi yritys, sitä todennäköisemmin yrityksessä suunnitellaan sukupolvenvaihdosta (54 %) ja sitä pienemmällä todennäköisyydellä yrityksen toimintaa ollaan lopettamassa (2 %). Ja mitä pienempi yritys (erityisesti yhden hengen yritykset) sitä vähäisempi sukupolvenvaihdoksen todennäköisyys on (7 %) ja sitä todennäköisemmin yritys ollaan lopettamassa (56 %). 2–20 työntekijän yritysten tyypillisin tulevaisuuden näköymä on myydä yritys perheen ulkopuoliselle. Voidaankin sanoa, että yrityskoon kasvaminen edistäisi omistajanvaihdosten toteutumista eli mikäli yksinyrittäjistä yhä useampi ryhtyisi työntantajaksi, mikroyritykset kasvaisivat pienyrityksiksi ja pienyritykset keskisuuriksi (Huovinen 2021).

Heikentyneeseen jatkuvuusnäköymään vuoden 2018 barometriin verrattuna kaksi keskeisintä selittävää tekijää ovat keskimäärin pienempi yrityskoko ja koronapandemia. Tässä tutkimuksessa mikroyrityksiä oli neljä prosenttiyksikköä enem-



män kuin vuonna 2018 (vähemmän kuin 10 työntekijää) ja esimerkiksi yhden hengen yrityksiä yhdeksän prosenttiyksikköä enemmän mutta toisaalta jakauma vastaa nyt paremmin koko suomalaista yrityskantaa. Koronapandemian vaikutuksia arvioitaessa lähes kaksi kolmasosaa (62 %) ilmoitti vaikutukset neutraaleiksi, 21 % negatiiviseksi ja 17 % positiiviseksi.

Tarkasteltaessa eri jatkuvuusnäkyymiä tarkemmin **sukupolvenvaihdosta** selittävät eniten se, että kyseessä on *perheyritys*, yritys panostaa *uuden kehittämiseen* ja työllistää *yli 20 työntekijää*. Lisäksi sukupolvenvaihdosta jatkuvuusnäkymänä selittää se, että vastaaja on *mies, hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus* sekä se, että yrittäjä on *itse aikanaan jatkanut yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta*.

Myyntiä ulkopuolisille selitti eniten se, *onko vastaaja itse aikanaan ostanut nykyisen yrityksen*. Ne, jotka olivat ostaneet nykyisen yrityksensä, arvioivat yli kolme kertaa todennäköisemmin kuin yrityksen perustaneet tai sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneet, että yritys tulevaisuudessa myydään ulkopuolisille. Seuraavaksi eniten myyntiä ulkopuoliselle selittää *negatiivisesti se, että yritys on perheyritys ja samoin negatiivisesti se, että yritys työllistää yli 20 työntekijää*. Toisin sanoen perheyrityksiä ei haluta myydä ulkopuoliselle eikä toisaalta aivan isoimpia yrityksiä vaan niissä jatkuvuusvaihtoehtona on todennäköisemmin sukupolvenvaihdos. Positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi myyntiä ulkopuolisille selittää *panostaminen uuden kehittämiseen*.

Yrityksen lopettamista jatkuvuusnäkymänä selittää vuorostaan se, että kyseessä on *yksinyrittäjä ja negatiivisesti se, että yritys panostaa uudelleen kehittämiseen* eli toisin sanoen uuden kehittämiseen panostaminen ennakoi, että yritystä ei olla lopettamassa, mikä on täysin luonnollista. Tilastollisesti erittäin merkitsevästi yrityksen lopettamista selittää myös *toimialana asiantuntijapalvelut*. Myös se, että *vastaaja on aikanaan perustanut itse yrityksen*, selittää yrityksen lopettamista jatkuvuusnäkymänä.

Maaseudun yrityksillä on vähemmän aikomuksia myydä yrityksiään ulkopuoliselle kuin kaupunkimaisessa ympäristössä. Lisäksi maaseudun yritykset todennäköisimmin ovat lopettamassa yritystoimintaansa.

Yli puolet (55 %) ikääntyvistä yrittäjistä ajattelee luopuvansa päävastuusta yrityksessä vuosina 2021–2024. Vuoden 2018 barometrissa 45 % oli luopumassa seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Luvut eivät ole täysin verrannolliset mutta ne kertovat vahvasti siitä, että luopuminen on entistä ajankohtaisempaa entistä suuremmalla osalla yrittäjistä. Noin kolme neljästä 63 vuotta täyttäneestä suunnittelee luopumista vuosina 2021–2024. Neljä vastaajaa viidestä ilmoitti, ettei koronapandemia ole vaikuttanut luopumisajankohtasuunnitelmaan

Joka kolmas (35 %) vastaaja ei edes haluaisi lastensa jatkavan yritystoimintaa eli he edustavat ns. vieroituskulttuuria. Tässä on tapahtunut suuri muutos vuoden 2015 barometriin verrattuna, jolloin kysymys edellisen kerran sisältyi tutkimukseen. Tuolloin 28 % yrittäjävanhemmista edusti ns. vieroituskulttuuria eli eivät olisi halunneet lastensa jatkavan. Yleisimmin lasten jatkamista toivovat ymmärrettävästi ne, jotka ovat itse jatkaneet nykyistä yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta (18 %) sekä perheyrityksiä edustavat vastaajat (16 %). Perheyrityksiä edustavista vastaajista vain neljännes ei halua lastensa jatkavan yritystä, kun muiden yritysten kohdalla osuus on lähes puolet (48 %). Myös yrityksen koolla on merkitystä: vain harva yksinyrittäjä (4 % v. 2015 7 %) toivoo lapsestaan jatkajaa, mutta yli 20 henkilöä työllistävästä yrityksistä lasten jatkamista toivoo jo 27 %.

Yhteenveto koronapandemian vaikutuksista vuoden 2021 barometrin jatkuvuusnäkyistä on kuvattu seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 5. Koronapandemian vaikutukset.

Tekijä	Vaikutus	Yhteenveto vaikutuksesta
Yli 55-vuotiaat yrittäjät		
Luopumisajankohta	79 % ei vaikutusta 11 % aikaistunut 10 % myöhentynyt	Suurimmalle osalla yrittäjiä pandemiaa ei ole vaikuttanut luopumisajankohtaan, mutta on myös yrittäjiä, joiden luopumisajankohta on aikaistunut tai myöhentynyt.
Yrityksen jatkuvuusnäky	62 % ei vaikutusta 17 % positiivinen 21 % negatiivinen	Yritysten jatkuvuusnäkyä osalta tilanne on edellisen kaltainen, mutta yrityksen jatkuvuusnäkyihin pandemia on vaikuttanut lähes kaksinkertaiseen määrään yrittäjiä.



JOHTOPÄÄTÖKSET

Barometrien tuloksiin pohjautuvat johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset on esitelty seuraavassa (ks. myös Varamäki ym., 2021):

JOHTOPÄÄTÖS 1. Yli 40 000 ikääntyvää yrittäjää tavoittelee yrityksensä myymistä tai sukupolvenvaihdosta seuraavan kymmenen vuoden aikana ja 25 000 yrittäjää aikoo lopettaa yrityksensä.

Toimenpide-ehdotus 1: Yrittäjien ikääntymisestä johtuvat omistajanvaihdokset ovat merkittävä ilmiö yhteiskunnallisesti ja panostuksia omistajanvaihdosten edistämiseen sekä herättelytoimiin on jatkettava.

JOHTOPÄÄTÖS 2. Isossa kuvassa suomalainen pk-yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi on hyvässä kunnossa.

Toimenpide-ehdotus 2: Systemaattista kehittämis- ja edistämistyötä on jatkettava, omistajanvaihdosfoorumin toiminta on vakinaistettava ja edistämistyö pitäisi saada entistä enemmän myös paikalliseksi ja monikanavaiseksi.

JOHTOPÄÄTÖS 3. Maaseudulla omistajanvaihdokset ovat erityisen haastavia ja omistajanvaihdosten edistämistä ja herättelytoimia on suunnattava erityisesti maaseudun yrityksiin.

Toimenpide-ehdotus 3: Maaseudulle tarvitaan matalan kynnyksen palveluverkosto omistajanvaihdoksiin. Maaseudulla olevat yritykset tarvitsevat erityisen aktiivista herättelyä, ohjaamista matalan kynnyksen palveluverkoston ääreen ja palvelujen hyvää monikanavaista saavutettavuutta.

JOHTOPÄÄTÖS 4. Tulevaan omistajanvaihdokseen koetut haasteet ovat pysyneet melko ennallaan barometrissa toiseen. Suurimpina haasteina pidetään jatkajan löytymistä ja arvonmäärityksen vaikeutta.

Toimenpide-ehdotus 4. Pitkäjänteistä omistajanvaihdosten edistämistyötä on jatkettava, se on kohdistettava kaikenikäisiin yrittäjiin, erityisesti mikroyrityksiin ja entistä kohdennetummin toimenpitein. Tieto ja kokemus vähentävät tuskaa eli mitä enemmän yrittäjällä on kokemusta ja osaamista omistajanvaihdokista, sitä vähemmän niissä nähdään haasteita ja ongelmia ja sitä tyytyväisempiä he ovat toteuttamiinsa omistajanvaihdoksiin.

JOHTOPÄÄTÖS 5. Perheyrittysten omistajanvaihdoshuolet ovat erilaisia kuin muiden ja tämä tulee huomioida edistämistyössä ja yrittäjyyspolitiikassa.

Toimenpide-ehdotus 5. Luovutaan perintö- ja lahjaverosta yritysten jatkuvuus-tilanteissa kaiken kokoisissa yrityksissä.

JOHTOPÄÄTÖS 6. Naisyrittäjät tarvitsevat enemmän tukea ja kannustusta omistajanvaihdoksiin kuin miehet.

Toimenpide-ehdotus 6. Naisia tulisi enemmän kannustaa myymisen ja ostamisen mahdollisuuksiin yrityksen kehittämisen keinona. Lisäämällä naisten kokemuksia ostamisesta ja myymisestä edesautetaan myös tulevia omistajanvaihdoksia.



LÄHTEET

Huovinen, J. (2021). *Pk-pulssi: Moninkertainen yrittäjyys yleistä, Mittelstand-sektorin kova ydin kapea*. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK.
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/pk-pulssi-moninkertainen-yrittajyys-yleista-mittelstand-sektorin-kova-ydin-kapea/>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi.
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S., & Katajavirta, M. (2015). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015*. Suomen Yrittäjät.
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi.
https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., & Katajavirta, M. (2012). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012*. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM. [Omistajanvaihdosbarometri 2012 - Yrittajat.fi](https://www.yrittajat.fi/omistajanvaihdosbarometri-2012).

Perheyryitykset ja omistajanvaihdosnäkymät

Elina Varamäki, vararehtori, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sanna Joensuu-Salo, tutkijayliopettaja, KTT, FT, Seinäjoen
ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, tutkijayliopettaja, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta, asiantuntija TKI, Seinäjoen ammattikorkeakoulu



JOHDANTO

Tämän artikkelin taustalla on valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri, joka toteutettiin neljännen kerran vuonna 2021 (Varamäki ym., 2021). Omistajanvaihdosbarometrin päätavoitteena oli selvittää yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdoksiin sekä toisaalta kokemuksia jo toteutetuista omistajanvaihdoksista. Kyselyä välittivät jäsenilleen ja asiakkailleen Suomen Yrittäjät (SY), Elinkeinoelämän keskusliitto EK (EK), Perheyritysten liitto (PL), Finnvera, Suomen Uusyrityskeskukset (SUK), Suomen Yrityskaupat Oy ja Suomen Yrityskummit. Kaikkiaan kyselyyn saatiin 2 333 vastausta. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 1 288 ja 55-vuotiaita tai sitä nuorempia 1 045.

Tämän artikkelin tavoitteena on luoda tarkempaa kokonais kuvaa perheyrityksistä omistajanvaihdosbarometrissa. Selvitys pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Eroavatko perheyritysten omistajanvaihdosnäkymät muista yrityksistä?
- Eroavatko perheyritykset taustoiltaan muista yrityksistä?

Kaikkiaan omistajanvaihdosbarometriin vastanneissa oli 1 233 perheyritystä eli 52 % kaikista vastanneista yrityksistä. Perheyritysten tunnistaminen tapahtui vastaajien subjektiivisena arviointina eli vastaajilta kysyttiin, onko hänen yrityksensä perheyritys. Perheyritysten tarkkaa osuutta suomalaisista yrityksistä on vaikea arvioida mutta Tourunen (2009) esitti arvion, että 2005–2006 kaikista suomalaisista yrityksistä 80 % olisi perheyrityksiä ja että niiden osuus bruttokansantuotteesta olisi 20 % ja 23 % kokonaistyöllisyydestä. Vastaavasti Perheyritysten liiton ja Tilastokeskuksen Family Businesses in Finland -selvityksen (Perheyritysten liitto, 2017) arvion mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä 90 % olisi perheyrityksiä (mukaan lukien itsensä työllistäjät).

Aiemmassa kirjallisuudessa perheyrityksen objektiiviset määritelmät vaihtelevat ja niitä löytyy kymmeniä ja ehkä yli satakin, mutta perheyrityksessä linkittyy aina kolme elementtiä, jotka tekevät siitä erityisen: omistus, liiketoiminta ja perhe (Tagiuri & Davis, 1982). Euroopan komissio (2009) päätyi suomalaisen kauppa- ja teollisuusministeriön asiantuntijaryhmän mukaiseen määritelmään, jossa perheyritys on yritys, jonka 1) äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella tai sen hankkineella luonnollisella henkilöllä / henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai hänen rintaperillisillään, (2) äänivaltaenemmistö voi olla joko välitöntä tai välillistä, 3) vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen hallinnossa ja 4) listayhtiöiden ollessa kyseessä päätösvaltaisista osakkeista perheellä täytyy olla vähintään 25 % omistusosuus (European Commission, 2009; ks. myös Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005). Mitä pienemmistä perheyrityksistä on kyse, sitä intensiivisemmin perheenjäsenet vastaavat yleensä myös yrityksen operatiivisesta johtamisesta. Objektiivisten määritelmien vaihdellessa on usein huomioitu kokoavana elementtinä myös subjektiivinen määritelmä eli että omistajaperhe itse mieltää yrityksen olevan perheyritys (ks. mm. Heinonen & Toivonen, 2003; Tourunen,

2009). Tässä selvityksessä käytettiin yksinkertaisuuden vuoksi pelkästään subjektiivista määritelmää ilman mitään viittauksia eri kriteereihin.

Perheyrittysten merkitys niin Suomen kuin koko Euroopan kansantaloudessa on tunnustettu useissa tutkimuksissa ja niin EU:n kuin sen jäsenmaiden virallisissa politiikkaohjelmissa. Viimeaikaiset kriisit (mm. koronapandemia, Ukrainan ja Venäjän sota, energiakriisi, inflaatio) ovat vain vahvistaneet tätä ajatusta samoin kuin koko kotimaisen omistajuuden merkitystä (ks. myös Sipilä ym., 2021). Perheyrittäjyyden tuoma pitkäaikainen ja kärsivällinen sitoutuminen yritykseen ja pitkän aikavälin investointistrategia (Carlock & Ward, 2002) yhdistettynä kykyyn tehdä nopeita ja joustavia päätöksiä tuovat pitkän aikavälin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. On erittäin merkityksellistä, että perheyrittäjydessä jatkuvuus mahdollistuisi ja että niistä voisi kasvaa entistä useammin myös keskisuuria ja suuria yrityksiä.

PERHEYRITYKSET VS. MUUT YRITYKSET TAUSTOILTAAN

Tässä luvussa tarkastellaan, miten perheyrittäjät eroavat muista yrityksistä yritykseen ja yrittäjään liittyviltä taustatekijöiltään. 55-vuotiaiden ja sitä nuorempien vastaajien joukossa perheyrittysten osuus on 41 %, mutta yli 55-vuotiaiden keskuudessa perheyrittysten osuus on huomattavasti suurempi, 59 % ($p < 0,001$). Tämä saattaa indikoida sitä, että vanhemmat yrittäjät mieltävät enemmän yrityksensä perheyrittäjäksi ja ne myös todennäköisesti ovat sitä, kun lapset ovat jo saattaneet ehtiä tulla mukaan toimintaan. Samoin saattaa olla, että vanhempien yrittäjien puoliset ovat enemmän mukana yritystoiminnassa kuin nuorempien yrittäjien, ja nuoremmilla yrittäjillä puoliset tekevät enemmän omaa uraansa.

TAULUKKO 1. Perheyrittysten vs. muiden yritysten ikäryhmät.

Yrityksen omistajayrittäjä tai pääomistaja on iältään, %	Perheyrittäjät (n=1233)	Muut yritykset (n=1087)	Kaikki vastaajat (n=2333)
55 vuotta tai alle	41	49	45
yli 55 vuotta	59	51	55
Yhteensä	100	100	100
p<0,001			

Perheyrittäjät ovat vähemmän naisyrittäjien omistamia kuin muut yritykset. Perheyrittäjistä on naisten omistamia 27 % ja miesten 73 %, kun muista yrityksistä naisyrittäjien omistuksessa on 35 % ja miesyrittäjien 65 % ($p < 0,001$). Työvoimatutkimuksen (2020) mukaan yrittäjistä noin 33 % on naisia, joten perheyrittäjät ovat hieman yleistä tasoa enemmän miesten hallussa.



TAULUKKO 2. Perheyritysten vs. muiden yritysten sukupuoli.

Vastaajan sukupuoli, %	Perheyritykset (n=1221)	Muut yritykset (n=1074)	Kaikki vastaajat (n=2301)
Nainen	27	35	31
Mies	73	65	69
Yhteensä	100	100	100
p<0,001			

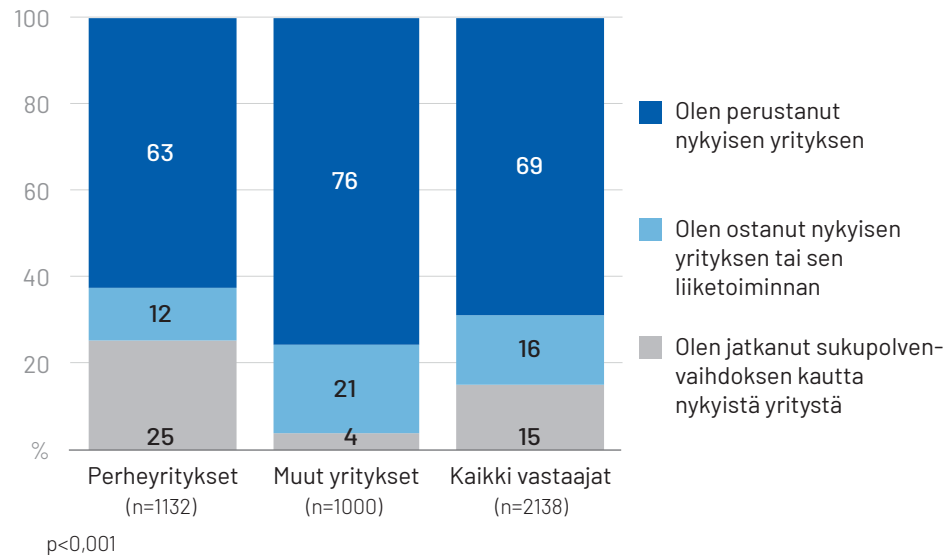
Myös vastaajien ikäjakauma on erilainen perheyritysten ja muiden yritysten välillä (p<0,001). Perheyrityksissä (24 %) on kymmenen prosenttiyksikköä enemmän 65-vuotiaita tai sitä vanhempia vastaajia kuin muissa yrityksissä (14 %). Vastaavasti muissa yrityksissä on enemmän tätä nuorempia vastaajia. Tämä antaa viitteen siitä, että perheyrityksissä omistajayrittäjät jatkavat pidempään.

TAULUKKO 3. Perheyritysten vs. muiden, yritysten ikäjakauma.

Vastaajien ikäjakauma, %	Perheyritykset (n=1226)	Muut yritykset (n=1079)	Kaikki vastaajat (n=2311)
alle 45 v.	11	14	12
45- 54 v.	23	28	25
55-64 v.	42	44	43
65 v. tai yli	24	14	20
Yhteensä	100	100	100
p<0,001			

Perheyritykset ja muut yritykset erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi siinä, millä tavalla vastaaja on ryhtynyt yrittäjäksi (p<0,001) (Kuvio 1). Perheyritysten yrittäjistä 25 % on ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdon kautta, kun muissa yrityksissä vastaava osuus on vain 4 %. Vastaavasti muiden yritysten yrittäjistä 76 % on itse perustanut nykyisen yrityksen, kun perheyritysten yrittäjillä vastaava luku on 63 %. Myös ostamalla yrittäjäksi ryhtyneiden osuus on selvästi pienempi perheyrityksissä (12 %) kuin muissa yrityksissä (21 %).

Yrittäjyyden aloittaminen

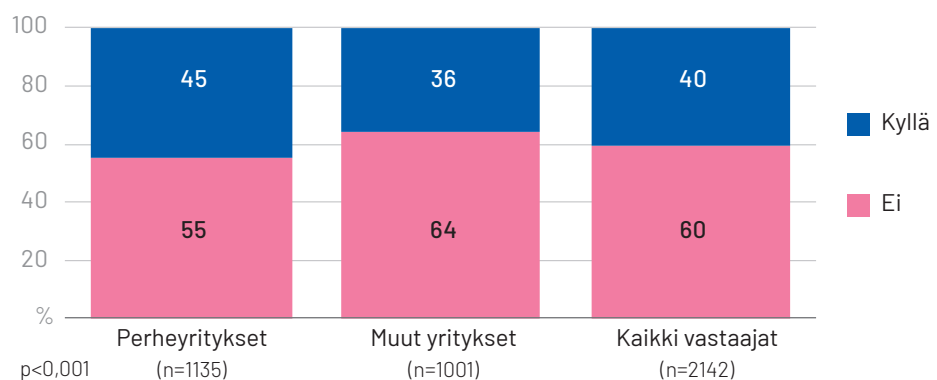


KUVIO 1. Perheyritysten vs. muiden yritysten yrittäjäksi ryhtymisen tapa.

Lisäksi aineistosta katsottiin, kuinka mones sukupolvi perheyrityksen johdossa oli. Ensimmäisen polven perheyrityksiä (perustaneet tai ostaneet) oli aineistossa 77 % (n=846), toisen polven perheyrityksiä (ensimmäinen sukupolvenvaihdos tehty) 16 % (n=177) ja kolmannen tai sitä useamman sukupolven perheyrityksiä (tehty vähintään kaksi sukupolvenvaihdosta) 7 % (n=79).

Perheyritysten yrittäjistä yhdeksän prosenttiyksikköä useampi on ollut portfolio- ja sarjayrittäjänä (45 %) kun muiden yritysten yrittäjistä (36 %) (p<0,001) (Kuvio 2).

Onko yrittäjärajan aikana ollut jossain vaiheessa tai onko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?



KUVIO 2. Perheyritysten vs. muiden yritysten portfolio- ja sarjayrittäjäisyys.



Myös toimialajakauman suhteen perheyritykset eroavat muista yrityksistä ($p < 0,001$) (Taulukko 4). Perheyritysten osuus muihin yrityksiin verrattuna on suurempi teollisuusyrityksissä (19 % vs. 11 %) ja kaupan alan yrityksissä (17 % vs. 14 %) ja vastaavasti muiden yritysten osuus on suurempi asiantuntijapalveluyrityksissä (27 % vs. 19 %) ja muiden palvelujen yrityksissä (35 % vs. 32 %). Rakennusalan yrityksissä ei ole eroa perheyritysten ja muiden yritysten suhteen. Perheyritysten liiton (2017) selvityksessä oli samansuuntaisia tuloksia teollisuusyritysten suuremmasta osuudesta perheyrityksissä erityisesti suurten ja keskisuurten yritysten osalta ja vastaavasti kaupan alan yritysten suuremmasta osuudesta kaiken kokoisissa yrityksissä. Toisin kuin nyt käsillä olevassa selvityksessä, myös rakennusalan yritysten osuus perheyrityksistä oli suurempi kuin muiden yritysten osuus.

TAULUKKO 4. Perheyritysten vs. muiden yritysten toimiala.

Yrityksen toimiala, %	Perheyritykset (n=1193)	Muut yritykset (n=1064)	Kaikki vastaajat (n=2263)
Teollisuus	19	11	16
Rakentaminen	12	12	12
Muut palvelut	32	35	34
Asiantuntijapalvelut	19	27	23
Kauppa	17	14	16
Yhteensä	100	100	100

$p < 0,001$

Taulukosta 5 käy ilmi, että perheyritykset eroavat muista yrityksistä kokojakautuksen suhteen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$). Perheyrityksissä on selkeästi enemmän isompia yrityksiä ja muissa yrityksissä yhden hengen yrityksiä. Muissa yrityksissä on 40 % yhden hengen yrityksiä, kun vastaava osuus perheyrityksissä on 22 %. Vastaavasti perheyrityksissä on yli 20 työntekijän yrityksiä 15 %, kun muissa yrityksissä näitä oli vain 6 %.

TAULUKKO 5. Perheyritysten vs. muiden yritysten koko.

Yrityksen työntekijämäärä, %	Perheyritykset (n=1228)	Muut yritykset (n=1080)	Kaikki vastaajat (n=2314)
1	22	40	30
2-4	31	29	30
5-10	22	19	20
11-20	10	7	9
yli 20	15	6	11
Yhteensä	100	100	100

$p < 0,001$

Perheyrittäjistä hieman useampi sijaitsee maaseutumaisessa kunnassa (17 %) kuin muista yrityksistä (15 %) (Taulukko 6). Myös taajaan asutuissa kunnissa perheyrittäjien osuus on hieman suurempi (20 %) kuin muissa yrityksissä (16 %). Vastaavasti muista (69 %) yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisissa kunnissa kuin perheyrittäjistä (63 %). ($p=0,018$).

TAULUKKO 6. Perheyrittäjien vs. muiden yritysten sijainti.

Yrityksen työntekijämäärä, %	Perheyrittäjät (n=1193)	Muut yritykset (n=1061)	Kaikki vastaajat (n=2260)
Kaupunkimainen kunta	63	69	66
Taajaan asuttu kunta	20	16	18
Maaseutumainen kunta	17	15	16
Yhteensä	100	100	100
$p<0,018$			

Perheyrittäjät eivät eroa muista yrityksistä vastaajien koulutustaustan mukaan. Perheyrittäjillä ja muilla yrityksillä ei myöskään ole eroa viimeisen vuoden aikana toteutetuissa yrityksen omistajajärjestelyissä.

PERHEYRITYSTEN VS. MUIDEN YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOSNÄKYMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan perheyrittäjien ja muiden yritysten omistajanvaihdosnäkömiä seuraavien tekijöiden suhteen: toiveet lasten jatkamisen suhteen, yrityksen jatkuvuusnäkömiä, ennakoitua haasteita tulevassa omistajanvaihdoksessa, kiinnostus ostaa ja myydä yritys- ja liiketoimintaa sekä yllätyksiin varautuminen. Lisäksi luvun lopuksi perheyrittäjiä on luokiteltu ryhmiin kehittämisen, kasvutavoitteiden sekä strategisen suunnitelmallisuuden suhteen.

Toiveet lasten jatkamisen suhteen

Perheyrittäjien suhtautuminen siihen, että lapset jatkavat yritystoimintaa, eroaa selkeästi muiden vastaajien yritysten suhtautumisesta ($p<0,001$, Taulukko 7). Perheyrittäjissä kuten muissakin yrityksissä yleisin kanta on, että lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai eivät, mutta perheyrittäjissä selvästi harvempi (25 %) kuin muissa yrityksissä (48 %) suhtautuu kielteisesti lasten jatkamiseen. Perheyrittäjissä ns. vieroituskulttuuri on siis harvinaisempaa. Vastaavasti huomattavasti useampi perheyrittäjien vastaajista (16 % vs. 3 %) edustaa ns. velvoituskulttuuria eli nimenomaisesti toivoo lastensa jatkavan yritystoimintaa.



TAULUKKO 7. Perheyriyten vs. muiden yriytsten toiveet lasten ja yriytksen jatkamisen suhteen.

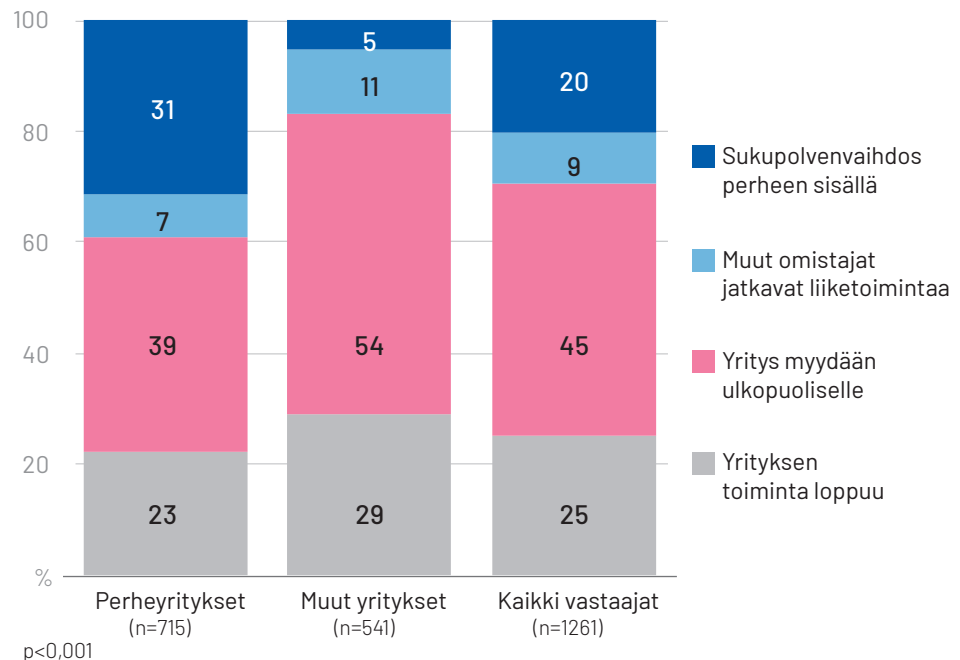
Omat toiveet lasten ja yriytksen jatkamisen suhteen, %	Perheyriytokset (n=684)	Muut yriytokset (n=479)	Kaikki vastaajat (n=1169)
En halua lasten jatkavan yriytstoimintaani	25	48	34
Lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yriytstoimintaani vai ei	59	48	55
Haluaisin lasten jatkavan yriytstoimintaani	16	3	11
Yhteensä	100	100	100
p<0,001			

Perheyriytsten toiveet lasten jatkamisesta eroavat yriytksen koon mukaan erittäin merkitsevästi (p<0,001). Yksinyrittäjistä vain pieni osa (8 %) haluaisi lastensa jatkavan yriytstoimintaa, kun taas yli 20 työntekijää työllistävästä yriytksistä lastensa jatkamista toivoo 34 %. Muilla kokoluokilla prosenttiosuudet lasten jatkamista toivovista oli 15–16 %:n välillä. Voisi siis sanoa, että suurimmissa perheyriytksissä näkyy enemmän velvoituskulttuuri kuin muissa perheyriytksissä. Sama näkyy tietysti myös toisinpäin. Yksinyrittäjistä 35 % ja toisaalta yli 20 henkeä työllistävästä yriytksistä ainoastaan 12 % ei toivo lastensa jatkavan yriytstoimintaa. Samalla on mielenkiintoista, että 11–20 työntekijää työllistävästä yriytksistä jopa 32 % ei toivo lastensa jatkavan yriytstoimintaa, kun vastaava prosenttiosuus 2–4 työntekijää työllistävästä perheyriytksistä on 22 % ja 5–10 työntekijää työllistävästä 21 %. Toiveet lasten jatkamisesta eivät eronneet sen mukaan, monesko sukupolvi perheyriytksessä oli johdossa.

Yriytksen jatkuvuusnäkymät

Yriytksen tulevaisuuden näkymien osalta sukupolvenvaihdoksen mahdollisuus korostuu erittäin vahvasti perheyriytksissä muihin yriytksiin verrattuna (Kuvio 3). Perheyriytksistä lähes kolmannes (31 %) pitää todennäköisimpänä vaihtoehtona sukupolvenvaihdosta, mikä vastaa keskimäärin kansainvälisiä tuloksia, kun taas muista yriytksistä sukupolvenvaihdoksen arvioi tapahtuvan vain 5 %. Yriytksen myyntiä ulkopuoliselle ostajalle ennakoi 39 % perheyriytksistä, kun taas muista yriytksistä näin arvioi hieman yli puolet (54 %). Huomionarvoista on, että myös perheyriytksiksi itseään luonnehtivien yriytsten kohdalla myynti ulkopuoliselle näyttäytyy useammalle todennäköisempänä tulevaisuuden kuvana kuin sukupolvenvaihdos. Muut omistajat jatkavat toimintaa muissa yriytksissä useammin kuin perheyriytksissä (11 % vs. 7 %). Yhdessäkin tarkastellen yriytksen sisäisiin jatkajiin (sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat) luottaa huomattavasti suurempi osa perheyriytksistä (38 %) kuin muista yriytksistä (16 %). Yriytksen toiminnan loppumista todennäköisimpänä vaihtoehtona pitää muista yriytksistä 29 % mutta perheyriytksistä hieman harvempi (23 %).

Yrityksen tulevaisuus vastaajan itse luovuttua päävastuusta yrityksessä



KUVIO 3. Perheyrittäjien vs. muiden yritysten tulevaisuuden näkökulma nykyisen omistajan luovuttua.

Perheyrittäjien vastaukset yrityksen jatkuvuusnäkökulmista eroavat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) eri kokoluokkien kesken. Yksinyrittäjistä sukupolvenvaihdosta pitää todennäköisenä vain 12 % vastaajista, kun taas yli 20 työntekijää työllistävien osalta vastaava prosenttiosuus on 68 %. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisempää on sukupolvenvaihdos tulevaisuuden näkökulmasta. 2–4 työntekijää työllistävistä 29 %, 5–10 työntekijää työllistävistä 32 % ja 11–20 työntekijää työllistävistä 39 % pitää sukupolvenvaihdosta todennäköisenä vaihtoehtona yrityksen jatkuvuudelle. Yrityksen myynti ulkopuoliselle on suosituin vaihtoehto yrityksissä, jotka työllistävät 2–20 työntekijää. Näissä kokoluokissa (2–4, 5–10, 11–20 työntekijää) 45–49 % suunnittelee yrityksen myyntiä ulkopuoliselle. Yksinyrittäjistä vain 26 % ja yli 20 työntekijää työllistävistä 19 % aikoo myydä yrityksen ulkopuoliselle. Kun tarkastellaan yrityksen toiminnan loppumista, todennäköisintä se on yksinyrittäjille. Yksinyrittäjistä 57 % uskoo yrityksen toiminnan loppuvan, kun pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Yli 20 työntekijää työllistävistä perheyrittäjistä vain 1 % uskoo toiminnan loppuvan tulevaisuudessa. Mitä suurempi yritys, sen todennäköisempää on myös jatkuvuus jollakin keinolla. Yhteenvetona voi todeta, että yksinyrittäjille todennäköisin vaihtoehto on yrityksen toiminnan loppuminen, 2–20 työntekijää työllistävillä yrityksen myynti ulkopuoliselle ja yli 20 työntekijää työllistävillä sukupolvenvaihdos.



Myös se, monesko sukupolvi perheyriksen johdossa oli, vaikutti tulevaisuuden näkymiin ($p < 0,001$). Jos yrityksessä oli tehty useita sukupolvenvaihdoksia (vähintään kaksi), myös tulevaisuuden näkymänä oli kaikkein todennäköisemmin sukupolvenvaihdos. Näistä yrityksistä jopa 69 % arvioi sukupolvenvaihdoksen olevan yrityksen tulevaisuus pääomistajan luopuessa päävastuusta yrityksessä. Jos taustalla oli yksi sukupolvenvaihdos, eli johdossa oli toinen sukupolvi, 46 % aikoi myydä yrityksen ja 26 % toteuttaa sukupolvenvaihdoksen (10 % arvioi muiden omistajien jatkavan ja 16 % yritystoiminnan loppuvan). Ensimmäisen sukupolven osalta (ei vielä sukupolvenvaihdosta tehty), 27 % suunnitteli sukupolvenvaihdosta, noin 40 % myyntiä ja 25 % uskoi yritystoiminnan loppuvan sekä 7 % uskoi muiden omistajien jatkavan liiketoimintaa. Näyttäisikin siis siltä, että vasta useampi sukupolvenvaihdos lisää merkittävässä määrin seuraavien sukupolvenvaihdosten todennäköisyyttä. Toisaalta vähintään yksi sukupolvenvaihdos vähentää hieman yrityksen lopettamisen todennäköisyyttä.

Tilastollisesti merkitsevää eroa perheyriksien ja muiden yritysten välillä ei havaittu ennakoidussa luopumisajankohdassa. Hieman yli puolet molemmista ryhmistä ennakoi luopumista ennen vuotta 2024. Kummassakin ryhmässä koronapandemia oli vaikuttanut suunniteltuun luopumisajankohtaan vain noin joka viidennellä yrityksellä. Myöskään arvioitaessa koronapandemian vaikutusta jatkuvuusnäkymiin ei perhe- ja muiden yritysten välille muodostunut tilastollista eroa.

Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa

Tulevassa omistajanvaihdoksessa perheyriksien kokemat haasteet poikkeavat joiltakin osin tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) muista yrityksistä (Taulukko 8). Luonnollisesti perheyriksissä jatkajan tai ostajan löytymistä (ka 3,1) pidetään pienempänä haasteena kuin muissa yrityksissä (ka 3,6). Lisäksi arvonmääritys koetaan perheyriksissä (ka 3,0) helpommaksi kuin muissa yrityksissä (ka 3,2). Toisaalta perheyriksissä omien lasten tasapuolista kohtelua (ka 2,1), perintö- ja lahjaverotusta (ka 2,8) sekä muuta verotusta (ka 3,0) pidetään merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä (ka:t 1,4, 2,1 ja 2,6). Tosin näistä omien lasten tasapuolisen kohtelun haasteet ovat molemmissa ryhmissä alhaisimmalla tasolla.

Rahoituksen, osaamisen siirtämisen, oman tietämyksen omistajanvaihdoksesta, yrityksestä luopumisen henkisen vaikeuden, yrityksen myyntikuntoon saattamisen ja kauppakirjojen laatimisen suhteen perheyriksien kokemat haasteet eivät eroa muista yrityksistä.

TAULUKKO 8. Perheyritysten vs. muiden yritysten ennakoitua haasteita tulevassa omistajanvaihdoksessa.

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdalla, missä määrin eri tekijät koetaan ongelmiksi/haasteiksi? Keskiarvot asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma)	p	Perheyritykset (n=467-487)	Muut yritykset (n=288-310)	Kaikki vastaajat (n=757-799)
		ka.	ka.	ka.
Jatkajan / ostajan löytyminen	0,000	3,1	3,6	3,3
Muu verotus	0,000	3,0	2,6	2,8
Yrityskaupan / omistajanvaihdoksen rahoitus	0,477	3,0	3,0	3,0
Arvonmäärityksen vaikeus	0,006	3,0	3,2	3,0
Perintö- ja lahjaverotus	0,000	2,8	2,1	2,5
Osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle	0,472	2,7	2,7	2,7
Oma tietämys asiasta	0,275	2,5	2,5	2,5
Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus	0,102	2,4	2,3	2,3
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	0,325	2,4	2,4	2,4
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	0,420	2,3	2,3	2,3
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	0,000	2,1	1,4	1,9

Erot vaihtelevat kuitenkin ikäryhmittäin. Keskiarvot jatkajan ja ostajan löyty-
misen haasteellisuudessa eivät eroa perheyritysten ja muiden yritysten välillä
nuoremmassa ikäryhmissä. Tilastolliset erot koskevat ikäryhmiä 55–64-vuotiaat
(perheyritykset ka 3,2, muut yritykset ka 3,6) ja 65-vuotiaat tai vanhemmat
(perheyritykset ka 3,0, muut yritykset ka 3,6). Sama koskee myös kohtaa muu
verotus eli erot perheyritysten ja muiden yritysten välillä löytyvät ainoastaan
vanhempien ikäryhmien kohdalla. Arvonmäärityksen vaikeudessa eroja on aino-
astaan ikäryhmässä 55–64-vuotiaat (perheyritykset ka 3,0, muut yritykset
ka 3,3). Perintö- tai lahjaverotus koetaan vuorostaan lähes kaikissa ikäryhmissä
perheyrityksissä haasteellisemmaksi kuin muissa yrityksissä. Ainoastaan ikä-
ryhmässä 45–54-vuotiaat ei tilastollista eroa löydy. Omien lasten tasapuolisen
kohtelun osalta perheyritysten ja muiden yritysten välillä on eroja ainoastaan
vanhemmissa ikäryhmissä (55–64-vuotiaat ja 65-vuotiaat tai vanhemmat).



Myös yrityksen koko vaikuttaa vastauksiin. Jatkajan/ostajan löytymisen haasteet eivät eroa 5–10 työntekijää tai 11–20 työntekijää työllistävien yritysten osalta perheyriyten ja muiden yritysten kesken. Suurin ero perheyriyten ja muiden yritysten välillä on yli 20 työntekijää työllistävien yritysten osalta (perheyriyten ka 2,4, muut yritykset ka 3,5, $p < 0,001$). Muun verotuksen osalta keskiarvot eroavat ainoastaan yli 20 työntekijää työllistävien yritysten kesken (perheyriyten ka 3,2, muut yritykset ka 2,3). Sitä vastoin perintö- ja lahjaveroituksen ongelmat eroavat perheyriyten ja muiden yritysten kesken kaikissa muissa kokoluokissa paitsi 2–4 työntekijää työllistävien yritysten osalta. Omien lasten tasapuolisen kohtelun haasteet ovat kaikissa kokoluokissa suuremmat perheyriyksille kuin muille yrityksille.

Perheyriyten kesken haasteiden kokemisessa on eroa sen mukaan, onko suunnitelmassa sukupolvenvaihdos vai myynti ulkopuoliselle. Luonnollisesti sukupolvenvaihdosta suunnitteleville verotukseen liittyvät asiat (perintö- ja lahjaveroitus, muu verotus) ovat suurempia haasteita kuin niille, jotka aikovat myydä yrityksen ulkopuoliselle samoin kuin omien lasten tasapuolinen kohtelu. Arvonmäärityksen vaikeus on suurempi ongelma yrityksen myyntiä suunnitteleville (ka 3,2) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka 2,7). Myös jatkajan/ostajan löytymisen on luonnollisesti suurempi haaste yrityksen myyntiä suunnitteleville (ka 3,8) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka 2,3). Erot ovat kaikissa kohdissa tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$).

Vastaajilta kysyttiin myös, missä määrin he arvioivat ulkopuolista asiantuntemusta tarvittavan omistajanvaihdosasioissa, mutta tässä perheyriyten eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi muista yrityksistä.

Kiinnostus ostaa ja myydä liiketoimintaa

55-vuotiaiden ja sitä nuorempien vastaajien kiinnostus ostaa ja myydä liiketoimintaa ei eroa perheyriyksissä ja muissa yrityksissä merkittävästi toisistaan (Taulukko 9). Perheyriyksistä 28 % on kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa. Vastaava osuus muiden yritysten keskuudessa on 22 %. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Sekä perheyriyksistä että muista yrityksistä 21 % on erittäin kiinnostunut myymään yrityksensä ja vastaavasti 31 % ei ole lainkaan kiinnostunut myymisestä.

TAULUKKO 9. Perheyriyten vs. muiden yritysten kiinnostus ostaa yritystä tai liiketoimintaa.

Onko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?, %	Perhe-yritykset (n=501)	Muut yritykset (n=533)	Kaikki vastaajat (n=1034)
1=ei lainkaan	43	45	44
2	13	14	14
3	17	18	17
4	16	12	14
5=erittäin kiinnostunut	12	10	11
Yhteensä	100	100	100
p=0,416			

YLLÄTYKSIIN VARAUTUMINEN

Perheyriyksillä näyttäisi olevan enemmän resilienssiä kuin muilla yrityksillä. Tämä selviää, kun yrityksiltä kysyttiin, missä määrin yrityksen omistajan odottamaton luopuminen esimerkiksi onnettomuuden tai vakavan sairauden takia vaikeuttaisi yrityksen toimintaa. Asteikolla 1–5, jossa 5 edustaa vakavinta ongelmien tasoa, ja 1 edustaa tasoa, jolla ongelmia ei ole lainkaan, perheyriyten keskiarvoksi tuli 3,5 ja muiden yritysten 3,7 (p<0,001, Taulukko 12). Erittäin merkittäviä ongelmia toiminnan jatkamisessa olisi 29 %:lla perheyriyksistä ja 38 %:lla muista yrityksistä (Taulukko 10).

TAULUKKO 10. Varautuminen äkilliseen luopumiseen.

Jos joutuisi kokonaan luopumaan roolista yrityksen omistajana/johtajana odottamatta ja äkillisesti juuri nyt, vaikkapa onnettomuuden tai vakavan sairauden takia, kuinka hyvin arvioi yrityksen toiminnan jatkuvan?, %	Perhe-yritykset (n=1223)	Muut yritykset (n=1074)	Kaikki vastaajat (n=2303)
1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia	8	5	7
2	17	12	15
3	23	23	23
4	24	22	23
5=toiminnan jatkamisessa olisi erittäin merkittäviä ongelmia	29	38	33
Yhteensä	100	100	100
p<0,001			



Arvio yrityksen toiminnan jatkuvuuden ongelmista äkillisen luopumisen yhteydessä vaihtelee eri ikäryhmien välillä. Suurin ero perheyritysten ja muiden yritysten välillä on ikäryhmässä 65-vuotiaat tai vanhemmat. Perheyritysten keskiarvo on tässä ikäryhmässä 3,4 ja muissa yrityksissä 4,0 ($p < 0,001$). Myös alle 45-vuotiaiden ja 55–64-vuotiaiden osalta perheyrityksillä on matalammat keskiarvot. Ainoastaan ikäryhmässä 45–54-vuotiaat eroja ei ole perheyritysten ja muiden yritysten kesken.

Perheyritysten kesken vastaukset eroavat sen mukaan, mikä yrityksen jatkuvuuden ajatellaan olevan. Vähiten ongelmia äkillisestä luopumisesta koituisi niille perheyrityksille, joille jatkuvuus on selvillä – eli joko tehdään sukupolvenvaihdos perheen sisällä (ka 2,9) tai muut omistajat jatkavat liiketoimintaa (ka 3,3). Eniten ongelmia aiheutuisi äkillisestä luopumisesta niille yrityksille, jotka ovat ajatelleet yrityksen loppuvan sen jälkeen, kun pääomistaja luopuu vastuusta (ka 4,4) ja sen jälkeen niille, jotka suunnittelevat myyntiä (ka 3,5). Lisäksi se, kuinka mones sukupolvi perheyrityksen johdossa oli, vaikutti keskiarvoihin ($p < 0,001$). Mitä useampi sukupolvi oli perheyritystä johtanut, sitä vähemmän vaikeuksia äkillinen luopuminen aiheuttaisi. Ensimmäisen polven perheyritysten keskiarvo oli 3,6, toisen polven 3,3 ja kolmannen tai sitä useamman 3,0.

PERHEYRITYSTEN RYHMITTELYÄ

Klusterointi- eli ryhmittelyanalyysin (Two-step clustering) avulla tunnistettiin kahdentyyppisiä perheyrityksiä. Toisen klusterin muodostivat **kehittäjäperheyritykset** ja toisen klusterin nykyiseen tilanteeseensa tyytyväiset **ylläpitäjäperheyritykset**. Klusteroinnin perusteena käytettiin seuraavia muuttujia: panostaminen uuden kehittämiseen, panostaminen olemassa olevan kehittämiseen, strategisen suunnittelun systemaattisuus sekä kasvutavoitteet. Kehittäjäperheyrityksiä oli aineistossa 48 %. Niitä kuvaa kohtalaiset tai voimakkaat kasvutavoitteet, panostaminen olemassa olevan ja uuden kehittämiseen sekä strategisen suunnittelun systemaattisuus. Toiseen klusteriin eli ylläpitäjäperheyrityksiin kuului 52 % perheyrityksistä. Niitä kuvaa tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen eli uusia kasvutavoitteita ei aseteta, ja toisaalta panostaminen kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun on vähäisempää kuin kehittäjäperheyrityksillä.

Kehittäjäperheyrityksissä on enemmän korkeakoulutettuja ja portfolioyrittäjiä kuin ylläpitäjäperheyrityksissä. Lisäksi kehittäjäperheyrityksissä on enemmän teollisuusyrityksiä ja suurempia yrityksiä, ja niissä panostetaan enemmän hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn.

Myös omistajanvaihdosnäkökymien osalta kehittäjäperheyrietykset eroavat ylläpitäjäperheyrietyksistä. Kehittäjäperheyrietykset toivovat useammin lastensa jatkuvan yritystoimintaa kuin ylläpitäjäperheyrietykset. Kehittäjäperheyrietyksillä onkin paremmat näkökymät sukupolvenvaihdosten suhteen, ja ne ovat myös kiinnostuneempia ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa kuin ylläpitäjäperheyrietykset. Kehittäjäperheyrietysten jatkuvuusnäkökymät ovat myös positiivisemmat kuin ylläpitäjäperheyrietysten – vain harva kehittäjäperheyrietyksistä uskoo yritystoimintansa loppuvan.



JOHTOPÄÄTÖKSET

Taulukossa 11 on tiivistetysti kuvattu tilastollisesti merkitsevät erot perheyri-tysten ja muiden yritysten välillä yrittäjän ja yrityksen taustoihin sekä omistajan- vaihdosnäkyymiin liittyen.

TAULUKKO 11. Merkittävimmät erot perheyri-tysten ja muiden yritysten välillä.

Tekijä	Kuvaus
Yritysten ja yrittäjien taustaprofiilit	
Yrittäjän ikä	Yli 55-vuotiaiden vastaajien osuus on perheyri-tyksissä 59 % ja muissa yrityksissä 51 %
Yrittäjän sukupuoli	Vastaajista naisten osuus on perheyri-tyksissä 27 % ja muissa yrityksissä 35 %.
Yrittäjyyden aloittaminen	Perheyri-tyksistä yrittäjä on jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä 25 % ja muissa yrityksissä vain 4 %.
Portfolio- ja sarjayrittäjyys	Perheyri-tyksissä portfolio- ja sarjayrittäjien osuus on 45 % ja muissa yrityksissä 36 %.
Toimiala	Perheyri-tyksistä teollisuusyrityksiä on 19 %, kun muista kuin perheyri-tyksistä teollisuusyrityksiä on 11 %. Vastaavasti perheyri-tyksistä asiantuntijapalveluyrityksiä on 19 %, kun muista kuin perheyri-tyksistä asiantuntijapalveluyrityksiä on 27 % ja perheyri-tyksistä on kaupan alan yrityksiä 17 % kun muista kuin perheyri-tyksistä kaupan alan yrityksiä on 14 %.
Yrityksen koko	Muissa yrityksissä on 40 % yhden hengen yrityksiä, kun vastaava osuus perheyri-tyksissä on 22 %. Vastaavasti perheyri-tyksissä on yli 20 työntekijän yrityksiä 15 %, kun muissa yrityksissä näitä on vain 6 %.
Yrityksen sijainti	Perheyri-tyksistä useampi sijaitsee maaseutumaisessa (17 %) tai taajaan asutussa kunnassa (20 %) kuin muista yrityksistä (15 % ja 16 %) ja muista yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisessa kunnassa (69 %) kuin perheyri-tyksistä (63 %).
Yritysten omistajanvaihdosnäkymät	
Toive, että omat lapset jatkavat yritystoimintaa	Perheyrittäjistä 16 % haluaa lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun vastaava osuus muilla yrittäjillä on vain 3 %.
Yrityksen tulevaisuus vastaajan itse luovuttua päävastuusta yrityksessä	Perheyri-tyksistä lähes kolmannes (31 %) pitää todennäköisimpänä vaihtoehtona sukupolvenvaihdosta, kun muista yrityksistä näin arvioi vain 5 %. Muista yrityksistä 54 % aikoo myydä yrityksen ulkopuolisille, kun perheyri-tyksistä näin aikoo tehdä 39 %. Mitä suurempi perheyri-tyksessä on todennäköisempää sukupolvenvaihdos on. Myös mitä useampi sukupolvenvaihdos yrityksessä on aiemmin tehty, sen todennäköisempää sukupolvenvaihdos on. Jos yrityksessä on tehty aiemmin vähintään kaksi sukupolvenvaihdosta, jopa 69 % arvioi sukupolvenvaihdoksen olevan myös tuleva vaihtoehto.
Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa	Perheyri-tyksissä perintö- ja lahjaverotusta sekä omien lasten tasapuolista kohtelua pidetään merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa yrityksissä nähdään enemmän haasteita jatkajan/ostajan löytymisessä ja arvonmäärityksessä.
Varautuminen äkilliseen luopumiseen	29 % perheyri-tyksiä yrittäjän äkillinen luopuminen aiheuttaisi erittäin merkittäviä ongelmia, kun vastaava luku muissa yrityksissä on 38 %.

Johtopäätöksinä perheyriyten taustoista ja omistajanvaihdosnäkymistä suhteessa muihin yrityksiin voidaan esittää seuraavat:

JOHTOPÄÄTÖS 1. Naisten osuus on pienempi perheyriyksissä kuin muissa yrityksissä.

JOHTOPÄÄTÖS 2. Perheyriyksissä yrittäjä on ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta kuusinkertaisesti useammin kuin muissa yrityksissä.

JOHTOPÄÄTÖS 3. Perheyriyksissä on enemmän portfolio- ja sarjayrittäjiä kuin muissa yrityksissä.

JOHTOPÄÄTÖS 4. Perheyriyksissä on suhteessa enemmän teollisuusyrityksiä ja kaupan alan yrityksiä kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa kuin perheyriyksissä on enemmän palvelualan yrityksiä.

JOHTOPÄÄTÖS 5. Perheyriyksissä on huomattavasti enemmän yli 20 työntekijän yrityksiä kuin muissa yrityksissä ja vastaavasti muissa kuin perheyriyksissä on huomattavasti enemmän yhden hengen yrityksiä.

JOHTOPÄÄTÖS 6. Perheyriyksistä useampi sijaitsee maaseutumaisessa tai taajaan asutussa kunnassa kuin muista yrityksistä ja muista yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisessa kunnassa kuin perheyriyksistä.



JOHTOPÄÄTÖS 7. Perheyryksistä suurin osa edustaa vapauskulttuuria eli lapset saavat valita, haluavatko jatkaa yritystä vai ei; perheyryyksissä on kuitenkin muihin yrityksiin verrattuna selkeästi enemmän myös niitä, jotka toivovat lasten jatkavan yritystoimintaa.

JOHTOPÄÄTÖS 8. Perheyrytysten jatkuvuusnäkymät ovat selkeästi paremmat kuin muissa yrityksissä ja mitä useampi sukupolvenvaihdos taustalla jo aiemmin on, sen todennäköisempää sukupolvenvaihdos on myös tulevaisuudessa.

JOHTOPÄÄTÖS 9. Perheyryyksissä perintö- ja lahjaverotusta sekä omien lasten tasapuolista kohtelua pidetään merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa yrityksissä nähdään enemmän haasteita jatkajan/ostajan löytymisessä ja arvonmäärityksessä.

JOHTOPÄÄTÖS 10. Perheyryyksissä yrittäjän äkillinen luopuminen aiheuttaisi vähemmän merkittäviä ongelmia kuin muissa yrityksissä.

JOHTOPÄÄTÖS 11. Perheyryykset voidaan jakaa kehittämisen, kasvutavoitteiden ja strategisen suunnitelmallisuuden suhteen kehittäjäperheyryryksiin ja ylläpitäjäperheyryryksiin.

JOHTOPÄÄTÖS 12. Useamman sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyryykset ovat yritysten aatelia.

JOHTOPÄÄTÖS 13. Omistajanvaihdosten edistämässä perheyrietykset ja erityisesti sukupolvenvaihdosta suunnittelevat tulee huomioida omana kohderyhmänään niin herättelytoimenpiteiden, valmennuksen, koulutuksen kuin lainsäädäntötyönkin osalta.

JOHTOPÄÄTÖS 14. Suomessa on aika luopua perintö- ja lahjaverosta yritysten jatkuvuustilanteissa kaiken kokoisissa yrityksissä. Perheyrietysten omistajanvaihdoshuolet ovat erilaisia kuin muiden ja tämä tulee huomioida edistämistyössä ja yrittäjyyspolitiikassa.

JOHTOPÄÄTÖS 15. Sekä korkeakoulujen että ammatillisten oppilaitosten olisi hyvä tunnistaa perheyrietysten potentiaalisia jatkajia opiskelijoiden keskuudesta ja mahdollistaa heille opintojen suorittamista perheyrietysten ja opiskelijoiden tarpeet huomioiden (HOPS). Hienoa olisi myös, mikäli oppilaitoksissa voitaisiin tarjota erillisiä jatkajakouluja, jotka tukevat kasvua perheyrietysten jatkamiseen ja tarjoavat vertaistukea samanlaisessa tilanteessa olevilta opiskelijoilta.



LÄHTEET

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business – Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave.

European Commission (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.

Heinonen, J., & Toivonen, J. (2003). *Perheyrytykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Quo Vadis, suomalainen perheyrytyys*. Turun kauppakorkeakoulu, PK-instituutti.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. (2005). *Perheyryttäjäyys. Perheyrytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. (KTM julkaisu 16/2005). Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Perheyrytysten liitto. (2017). *Family Businesses in Finland*.
<https://issuu.com/perheyrytykset/docs/familybusinessinfinland2014-web>.

Sipilä, J., Aminoff, P., Aho, K. J., Hasu, J., Ikäheimo, J., Lounasmeri, S., & Mäkyne, J. (2021). *Visio 2030. Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:15). Työ- ja elinkeinoministeriö.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-689-5>.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *The influence of life stages on father-son work relationships in family companies*. Unpublished manuscript, Graduate School of Business Administration, University of Southern California.

Tourunen, K. (2009). *Perheyrytykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjäyys 53/2009). Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työvoimatutkimus. (2020). Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti_2020_13_2021-03-04_tau_008_fi.html

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi.
https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Omistajanvaihdosnäkymät maaseudulla ja kaupungeissa

Sanna Joensuu-Salo, tutkijayliopettaja, KTT, FT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, tutkijayliopettaja, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, vararehtori, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta, asiantuntija TKI, Seinäjoen ammattikorkeakoulu



JOHDANTO

Maaseudun elinvoiman kulmakiviä ovat maaseudulla toimivat yritykset. Maaseudun työllistävien yritysten omistajanvaihdosten onnistuminen, niiden olemassaolon jatkuminen ja kasvu ovat keskeisiä edellytyksiä maaseudun elinvoimaisen tulevaisuuden rakentamiseen. Suomen maaseudun kehittämisohjelma nostaa sukupolven- ja omistajanvaihdosten helpottamisen yhdeksi keskeiseksi toimenpiteeksi edistettäessä maaseutualueiden talouden monipuolistamista (Suomen CAP-suunnitelma 2023–2027) (Maa- ja metsätalousministeriö, 2019). Omistajanvaihdoksilla on suuri vaikutus työllisyyteen, verotuloihin sekä alueiden vetovoimaan ja vireystilaan. Yritysten onnistuneilla omistajanvaihdoksilla alueellinen vireys ja vetovoima säilyvät ja kehittyvät (Suomen Yrittäjät, 2021). Omistajuusohjelmassa kiinnitetään huomiota omistajanvaihdosten vauhdittamiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019). Omistajanvaihdos on aiempien tutkimusten mukaan hyvä mahdollisuus saada vakiintunut liiketoiminta uuteen kasvuun uuden omistajan toimesta. Ymmärrys omistajanvaihdosten merkityksestä yritysten kasvussa ja kehittämisessä on viime vuosina laajentunut niin, että kyse ei ole yksinomaan yrittäjien ikääntymisen mukanaan tuomasta omistajanvaihdoksen tarpeesta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Toisaalta yrittäjien ikääntymisen seurauksena suuri määrä yrityksiä on tilanteessa, jossa yritystoiminnan jatkajan löytäminen on ajankohtaista.

Suurin osa maaseudulla toimivista yrityksistä on pieniä tai mikroyrityksiä. Keskiuuret yritykset maaseudulla ovat harvinaisia poikkeuksia. Toisaalta jokaisella maaseudulla toimivalla yrityksellä on vahva paikallinen rooli ja suuri merkitys paikkakunnan elinvoimalle. Maa- ja metsätalousministeriön yhtenä strategisena tavoitteena on, että monipuolinen yritystoiminta ja menestyvä maaseutu vahvistavat koko yhteiskuntaa (Maa- ja metsätalousministeriö, 2019).

Koko Euroopan tasolla maaseutu erottuu kaupungeista alhaisemmalla tulotasolla ja paremmalla työllisyysasteella (Euroopan komissio, 2021). Pidemmät etäisyydet ja pienempi väestötiheys vaikeuttavat palvelujen tarjoamista ja saatavuutta maaseudulla. Toisaalta laadultaan kaupunkialueiden palveluihin verrattavissa olevien palvelujen tarjoaminen maaseutualueilla on tärkeässä asemassa tasa-puolisen elintason säilyttämiseksi. Suomen maaseutupoliittisen kokonaisuohjelman mukaan omistajan- ja sukupolvenvaihdokset tarjoavat mahdollisuuksia sekä nuorille että muille yrittäjyydestä maaseudulla kiinnostuneille ja korostaa yrittäjyyttä tukevien sujuvien palvelujen merkitystä (Kattilakoski ym., 2019). Maaseutupoliittisena toimenpiteenä ohjelma esittää vaikuttamista maaseudun yritysten omistajanvaihdoksia edistävien palvelujen ja eri toimintamallien kehittämiseen yhdessä sidosryhmien kanssa. Myös kotimaisen omistajuuden ohjelmassa on useita omistajanvaihdosten edistämiseen liittyviä toimenpide-esityksiä (Sipilä ym., 2021).

Maaseutuyrityksille jatkajien ja ostajien löytymisen edellytyksenä on yritysten jatkuva kehittäminen ja kilpailukyvyistä huolehtiminen, riittävän ajoissa tapahtuva omistajanvaihdoksiin valmistautuminen ja asiantuntijapalvelujen hyödyn-

täminen. Yhtä lailla tärkeää jatkajien ja ostajien löytämiseksi on, että entistä useampi yrittäjyydestä kiinnostunut harkitsee yrityksen tai liiketoiminnan ostamista varteenotettavana vaihtoehtona ryhtyä yrittäjäksi, ja että nykyiset yrittäjät ovat kiinnostuneita uudistamaan, kehittämään ja kasvattamaan yritystään yritystostoin.

Maaseutuyritysten omistajanvaihdosekosysteemin keskiössä ovat yritysten ostajat/jatkajat ja myyjät/luopujat. Omistajanvaihdoksen toteuttamisen näkökulmasta aivan välttämättömät osatekijät ovatkin myyjä, ostaja ja kaupan kohde. Lisäksi yrityskauppaprosessien onnistuminen useimmiten edellyttää rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Tietoisuuden herättelyllä on mahdollista edistää yrityskauppamarkkinoiden toimivuutta tuomalle sinne lisää myyjiä ja ostajia ja kaupan kohteita vielä sellaisessa vaiheessa, että liiketoiminta on vireää ja mukana toimintaympäristön kehityksessä. Omistajanvaihdosten edistämisen ja ekosysteemin kehittämisen tulisi olla systemaattista, pitkäjänteistä ja tutkittuun tietoon pohjautuvaa (Tall ym., 2017).

Tämä selvitys hyödyntää vuoden 2021 valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin aineistoa (Varamäki ym., 2021). Omistajanvaihdosbarometrin päätavoitteena oli selvittää yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdoksiin sekä toisaalta kokemuksia jo toteutetuista omistajanvaihdoksista. Käsillä olevan artikkelin tavoitteena on jatkoanalysoida sekä tarkastella tarkemmin omistajanvaihdosbarometrin tuloksia vertailemalla maaseutualueiden yrityksiä sekä kaupunkialueiden yrityksiä keskenään sekä luoda kokonaiskuvaa omistajanvaihdostilanteesta maaseudulla.

Kyselyä välittivät jäsenilleen ja asiakkailleen Suomen Yrittäjät (SY), Elinkeinoelämän keskusliitto EK (EK), Perheyritysten liitto (PL), Finnvera, Suomen Uusyrityskeskukset (SUK), Suomen Yrityskaupat Oy ja Suomen Yrityskummit. Kaikkiaan kyselyyn saatiin 2 333 vastausta. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 1 288 ja 55-vuotiaita tai sitä nuorempia 1 045.

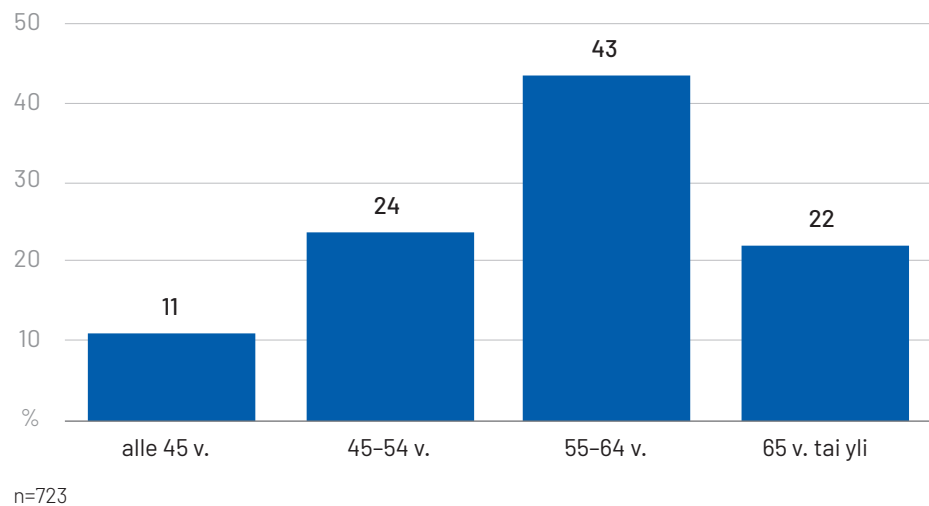
Tämän erillisraportin tarpeisiin yritykset luokiteltiin kaupunki-maaseutu -jaotelmalla. Tähän käytettiin vastaajien antamaa tietoa postinumerosta. Postinumerotieto puuttui 86 vastaajalta, joten tässä tarkastellaan yhteensä 2 247 vastausta. Kukin postinumeroalue luokiteltiin paikkatietoluokitukseen (Helminen ym., 2020) perustuen siten, että postinumeroalue sijoitettiin siihen luokkaan, johon postinumeroalueella sijoittuu eniten väestöä. Vastanneista 39 % paikallistettiin näin sisemmälle ja 20 % ulommalle kaupunkialueelle. Kaupungin kehysalueille ja maaseudun paikalliskeskukseen sijoittui kumpaankin 9 % vastanneista. Kaupunkien läheisellä maaseudulla sijaitsi 6 % vastanneista yrityksistä. Ydinmaaseudulla sijaitsi 11 % ja harvaan asutulla maaseudulla 6 % yrityksistä. Jatkoanalyysiksi varten muodostettiin kaksi luokkaa. Kaupunkialueisiin (68 %, n=1520) yhdistettiin sisempi ja ulompi kaupunkialue sekä kaupungin kehysalue. Maaseutualueiksi (32 %, n=727) yhdistettiin kaupungin läheinen maaseutu, maaseudun paikalliskeskukset, ydinmaaseutu sekä harvaan asuttu maaseutu.



YRITTÄJÄT JA YRITYKSET

Maaseutualueilta vastanneista yrittäjistä 71 % (n=505) oli miehiä ja 29 % naisia. Vastaajista 65 % oli 55-vuotiaita tai sitä vanhempia (Kuvio 1). Ikäryhmään alle 45 v. sijoittui maaseutualueiden vastaajista 11 %, ikäryhmään 45–54 v. 24 % ja ikäryhmään 55–64 v. 43 %. 65-vuotta täyttäneitä oli vastaajissa 22 %. Iän tai sukupuolen osalta maaseutuyritysten vastaajat eivät eronneet kaupunkialueiden vastaajista tilastollisesti merkitsevästi.

Maaseutualueet: Vastaajien ikä



KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma.

Maaseutualueille sijoittuvista yrityksistä 57 % luonnehti yritystään perheyrietykseksi. Kaupunkialueilla perheyrietysten osuus oli pienempi (51 %). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$).

Maaseutualuiden vastaajista kaksi kolmännestä (66 %) oli itse perustanut yrityksen (Taulukko 1). Yrityksen tai sen liiketoiminnan ostaneita oli 16 % ja sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneita hieman enemmän, 18 %. Tässä maaseutu- ja kaupunkialueiden vastaajat erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ($p < 0,05$) toisistaan. Kaupunkialueilla sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneita oli hieman vähemmän (13 %) ja yrityksen perustaneita hieman enemmän (70 %) kuin maaseudulla. Vastaajilta kysyttiin myös, olivatko he parhaillaan tai olivatko jossain vaiheessa yrittäjätään aikana olleet yrittäjänä useammassa kuin yhdessä yrityksessä. Maaseutualueiden vastaajista 38 % kuului näihin ns. sarja- ja portfolioyrittäjiin. Kaupunkialueilla sarja- ja portfolioyrittäjien osuus oli 41 %, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

TAULUKKO 1. Yrittäjyyden aloittaminen.

Yrittäjyyden aloittaminen, %	Kaupunkialueet (n=1390)	Maaseutualueet (n=678)
Olen perustanut nykyisen yrityksen	70	66
Olen ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan	17	16
Olen jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä	13	18
Yhteensä	100	100
	p=0,024	

Kyselyssä kartoitettiin myös vastanneiden koulutustaustoja. Korkeakoulutettuja oli vastaajista maaseutualueilla reilu kolmannes (36 %) ja ammatillisen tutkinnon suorittaneita lähes puolet (48 %). Perusasteen mainitsi koulutustaustakseen maaseutualueiden vastaajista 11 % ja ylioppilastutkinnon 5 % (Taulukko 2). Koulutustaustat maaseutu- ja kaupunkialueilla erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$). Korkeakoulutettuja oli kaupunkialueilla enemmän (54 %) ja ammatillisen tutkinnon suorittaneita vähemmän (36 %) kuin maaseutualueilla.

TAULUKKO 2. Vastaajien koulutustausta.

Vastaajien koulutustausta, %	Kaupunkialueet (n=1513)	Maaseutualueet (n=723)
Kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu	5	11
Lukio/ylioppilastutkinto	6	5
Ammatillinen tutkinto	36	48
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	54	36
Yhteensä	100	100
	p<0,001	

Toimialoista yleisin oli maaseutualueilla muiden palveluiden luokka, jota edusti 38 % vastanneista. Teollisuutta edusti 19 % ja kaupan alaa 17 %. Rakentamisen alan yritysten osuus oli 13 % ja asiantuntijapalveluiden 12 %. Yritysten toimialat poikkesivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) kaupunkialueiden ja maaseutualueiden kesken. Maaseutualueilla oli enemmän teollisuuden alan yrityksiä ja muiden palveluiden luokkaan lukeutuvia yrityksiä kuin kaupunkialueilla. Asiantuntijapalveluita sen sijaan oli huomattavasti enemmän kaupunkialueiden vastaajissa (28 %) kuin maaseutualueilla (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Yritysten toimialat.

Yrityksen toimiala, %	Kaupunkialueet (n=1469)	Maaseutualueet (n=692)
Teollisuus	14	19
Rakentaminen	12	13
Muut palvelut	31	38
Asiantuntijapalvelut	28	12
Kauppa	16	17
Yhteensä	100	100
	p<0,001	

Maaseutualueen sisällä toimialat eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p<0,001$) toisistaan suhteessa omistajan sukupuoleen, koulutustaustaan ja yrittäjäksi tulemisen tapaan (perustaminen, ostaminen tai sukupolvenvaihdos). Rakentamisen alalla lähes kaikki omistaja/toimitusjohtajat ovat miehiä (98 %), samoin teollisuuden alalla (86 %). Muilla toimialoilla miesten osuus vaihtelee noin 60 prosentin tienoilla. Korkeakoulutettuja vastaajia on eniten asiantuntijapalveluiden alalla (65 %) ja vähiten kaupan alalla (29 %). Teollisuuden alan vastaajista 46 %:lla oli korkeakoulutus, rakentamisen alalla 31 %:lla ja muissa palveluissa 30 %:lla. Kaikilla toimialoilla yleisin yrittäjäksi tulemisen tapa oli yrityksen perustaminen. Osuudet kuitenkin vaihtelivat toimialoittain. Teollisuuden alalla yrityksen perustaneita oli 55 %, rakentamisen alalla 83 %, asiantuntijapalveluissa 87 %, muissa palveluissa 65 % ja kaupan alalla 52 %.

Sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneitä oli muihin toimialoihin verrattuna suhteessa eniten teollisuuden alalla (28 %) ja toiseksi eniten kaupan alalla (22 %). Yrityksen ostaneita oli muihin toimialoihin verrattuna eniten kaupan alalla (26 %). Toimialat erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ($p<0,05$) myös vastaajan iän mukaan ja sen mukaan, oliko kyseessä perheyrittys. Muiden palveluiden alalla 68 % ja kaupan alalla 67 % vastanneista oli vähintään 55-vuotiaita, kun taas teollisuuden alalla vähintään 55-vuotiaita oli 60 %, asiantuntijapalveluissa 61 % ja rakentamisen alalla 65 %. Alle 45-vuotiaita oli eniten rakentamisen alalla (19 %). Perheyrittäjiä oli eniten teollisuuden alalla (70 %). Muilla toimialoilla perheyrittäjien määrä vaihteli välillä 53–56 %.

Kaksi kolmannesta maaseutualueiden yrityksistä työllistää alle 5 työntekijää, 30 % lukeutuu yksinyrittäjiin ja 36 % 2–4 työntekijän yrityksiin. 5–10 työntekijän yrityksiä oli viidennes (20 %) ja 11–20 työntekijän yrityksiä 8 %. Suurimpaan eli yli 20 henkeä työllistävien yritysten luokkaan lukeutui maaseutualueiden yrityksistä 6 %. Maaseutu- ja kaupunkialueet erosivat koon puolesta toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p<0,001$) (Taulukko 4). Kaupunkialueiden vastaajat edustivat suhteessa useammin suurimman kokoluokan eli yli 20 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Yksinyrittäjiä oli molemmilla alueilla lähes saman

verran, mutta sen sijaan maaseutualueiden vastaajat edustivat suhteessa useammin kokoluokkaa 2–4 työntekijää.

TAULUKKO 4. Yritysten työntekijämäärät.

Yrityksen työntekijämäärä, %	Kaupunkialueet (n=1512)	Maaseutualueet (n=724)
1 työntekijä	31	30
2-4 työntekijää	27	36
5-10 työntekijää	21	20
11-20 työntekijää	9	8
yli 20 työntekijää	12	6
Yhteensä	100	100
	p<0,001	

Eri kokoluokan maaseutuyritykset eroavat toisistaan useiden eri taustamuuttujien suhteen. Iän ja kokoluokan suhteen on olemassa tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p<0,01$). Yksinyrittäjistä 73 % on vähintään 55-vuotiaita, kun taas yli 20 työntekijää työllistävästä yrittäjistä 52 % on vähintään 55-vuotiaita. Näyttäisi siis siltä, että suuremmissa kokoluokissa on verrattain hieman nuorempia omistajia. Myös koulutustausta eroaa eri kokoluokittain ($p<0,001$). Isommissa yrityksissä on suhteessa enemmän korkeakoulutettuja yrittäjiä. Yli 20 työntekijää työllistävien yritysten osalta 64 %:lla on korkeakoulututkinto, kun yksinyrittäjistä korkeakoulututkinto on vain 34 %:lla.

Myös se, onko vastaaja perustanut, ostanut vai jatkanut yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta, erosi kokoluokittain tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p<0,001$). Mitä suurempi on yrityksen koko, sen useammin se on joko ostettu tai jatkettu sukupolvenvaihdoksen myötä. Yli 20 työntekijää työllistävästä yrityksistä ostettuja on 21 %, sukupolvenvaihdoksen kautta jatkuneita 39 % ja perustettuja 39 %, kun taas yksinyrityksistä perustettuja on 85 % ja vain pieni osa ostettuja tai sukupolvenvaihdoksen kautta jatkettuja. Tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p<0,05$) löytyy myös suhteessa portfolio- ja sarjayrittäjyyteen. Heitä on suhteessa enemmän isommissa yrityksissä. Yli 20 työntekijän yrityksissä portfolio- ja sarjayrittäjiä on vastaajista 61 %, kun yksinyrittäjistä heitä on vain 32 % ja 2–4 työntekijää työllistävästä 36 %. Yrityksen koko on myös yhteydessä siihen, onko kyse perheyrityksestä ($p<0,001$). Isommissa kokoluokissa on enemmän perheyrityksiä kuin pienemmissä kokoluokissa. Yli 20 työntekijää työllistävästä 75 % on perheyrityksiä ja 11–20 työntekijää työllistävästä 72 %. Yksinyrittäjistä vain 40 % mieltää yrityksensä perheyritykseksi ja 2–4 työntekijää työllistävästä 59 %.

Osana omistajanvaihdosbarometriä vastaajilta kysyttiin, oliko heidän yrityksensä tapahtunut viimeisen vuoden aikana omistajanvaihdosta tai muita omis-



tusjärjestelyjä (Taulukko 5). 88 % maaseutualueiden yrityksistä ei ollut toteuttanut mitään omistusjärjestelyjä viimeisen vuoden aikana. Pääomistaja oli vaihtunut sekä kaupunki- että maaseutualueilla viidellä prosentilla vastanneista yrityksistä. Vähemmistöomistaja oli vaihtunut kolmella prosentilla yrityksistä. Kolme prosenttia oli ostanut uutta liiketoimintaa tai yrityksen, ja kaksi prosenttia myynyt osan yrityksestä pois. Omistusjärjestelyjen suhteen maaseutu- ja kaupunkialueet erosivat toisistaan tilastollisesti lähes merkitsevästi ($p < 0,05$). Vähemmistöomistaja oli vaihtunut kaupunkialueilla useammin (6 %) kuin maaseutualueilla, ja yrityksestä oli myyty osa pois hieman useammin (3 %) kuin maaseutualueella.

TAULUKKO 5. Edellisen vuoden aikana toteutetut omistusjärjestelyt.

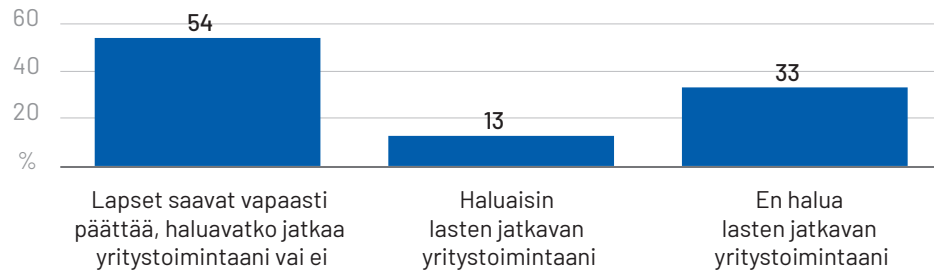
Onko edellisen 12 kk:n aikana toteutettu omistajanvaihdoksia tai joitain omistusjärjestelyjä?, %	Kaupunkialueet (n=1506)	Maaseutualueet (n=721)
Yrityksen pääomistaja on vaihtunut	5	5
Yrityksen vähemmistöomistaja(t) on vaihtunut	6	3
Yrityksemme on ostanut uutta liiketoimintaa tai toisen yrityksen	3	3
Yrityksestämme on myyty osa pois	3	2
Emme ole toteuttaneet viimeisen vuoden aikana omistusjärjestelyjä	85	88
Yhteensä	100	100
	p=0,038	

YRITYKSEN JATKUVUUSNÄKYMÄT

Yli 55-vuotiailta yrittäjiltä kysyttiin heidän omia toiveitaan heidän lastensa ja yrityksen jatkamisen suhteen (Kuvio 2). Maaseutualueiden yrittäjistä kolmannes (33 %) edusti ns. vieroituskulttuuria eli ei halunnut lasten jatkavan yritystoimintaansa. Yli puolet (54 %) edusti ns. vapauskulttuuria eli katsoi että lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai eivät. 13 % halusi lasten jatkavan yritystoimintaansa eli edusti ns. velvoitekulttuuria. Toiveet lasten jatkamisesta eivät eronneet kaupunkialueiden ja maaseutualueiden yritysten välillä.

Maaseutualueet:

Mitkä ovat omat toiveenne lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen?



n=381

KUVIO 2. Toiveet lasten jatkamisesta.

Toiveet lasten jatkamisesta erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi kokoluokittain ($p < 0,001$). Mitä suurempi yritys, sitä useammin vastaaja halusi lasten jatkavan yritystoimintaa. Yli 20 työntekijää työllistävistä yrityksistä 38 % halusi lastensa jatkavan yritystoimintaa. Vastaava prosenttiosuus 11–20 työntekijää työllistävien yritysten osalta oli 18 %. Muissa kokoluokissa prosenttiosuus vaihteli välillä 4–16 %. Myös yrityksen jatkuvuusnäkyvät vaikuttivat vastauksiin ($p < 0,001$). Eniten lasten jatkamista toivottiin luonnollisesti niissä yrityksissä, joissa suunniteltiin sukupolvenvaihdosta (44 % halusi lasten jatkavan).

Lisäksi yli 55-vuotiailta vastaajilta kysyttiin heidän yritystensä jatkuvuusnäkymistä, ts. mikä heidän käsityksensä mukaan on yrityksen tulevaisuus, kun he luopuvat päävastuusta yrityksessä. Maaseutualueilla 23 % yrityksistä arvioi edessä olevan sukupolvenvaihdos perheen sisällä (Taulukko 6). 40 % suunnitteli myyntiä ulkopuoliselle ja 7 % suunnitteli muiden omistajien jatkavan liiketoimintaa. 30 % arvioi, että yrityksen toiminta loppuu, kun pääomistaja luopuu vastuusta.

Jatkuvuusnäkyvät erosivat toisistaan maaseutu- ja kaupunkialueilla tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,01$). Kaupunkialueilla sukupolvenvaihdosta suunnitteli harvempi (19 %), muiden omistajien jatkamista ennakoivat useampi (10 %), ja huomattavasti useampi yritys suunnitteli myyntiä ulkopuoliselle kaupunkialueilla (48 %) verrattuna maaseutualueisiin. Vastaavasti yrityksen toiminnan arvioi loppuvan harvempi kaupunkialueilla (23 %).



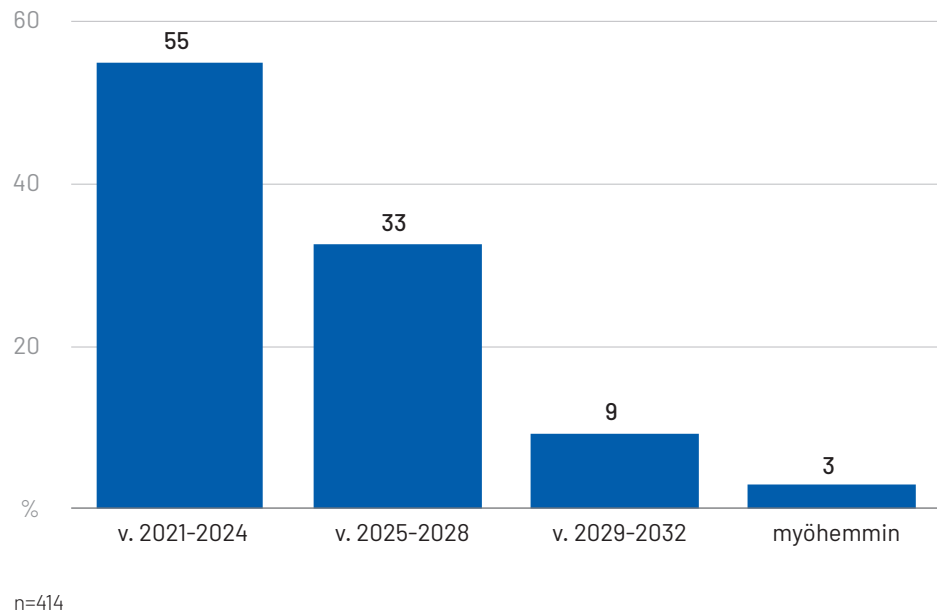
TAULUKKO 6. Yrityksen jatkuvuusnäkymät.

Yrityksen tulevaisuus, kun vastaaja tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä, %	Kaupunkialueet (n=813)	Maaseutualueet (n=406)
Sukupolvenvaihdos perheen sisällä	19	23
Muut omistajat jatkavat liiketoimintaa	10	7
Yritys myydään ulkopuoliselle	48	40
Yrityksen toiminta loppuu	23	30
Yhteensä	100	100
	p=0,008	

Jatkuvuusnäkymät maaseutuyritysten kesken erosivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) sen mukaan, oliko vastaaja ryhtynyt itse yrittäjäksi perustamalla, ostamalla vai sukupolvenvaihdoksen kautta sekä sen mukaan, oliko kyseessä perheyritys. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 20 % oli itse tullut yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta, kun muissa jatkuvuusnäkymissä (muut omistajat jatkavat, myyminen ulkopuoliselle, lopettaminen) vastaava prosenttiosuus vaihteli välillä 12–15 %. Yrityksen myymistä suunnittelevista 23 % oli ostanut nykyisen yrityksen, kun muissa jatkuvuusnäkymissä ostaneiden osuus vaihteli välillä 3–17 %. Yrityksen toiminnan lopettamista suunnittelevista suuri osa (82 %) oli perustanut yrityksen itse. Muissa jatkuvuusnäkymissä perustaneiden osuus vaihteli välillä 62–73 %. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 85 % oli perheyrittäjiä. Muissa jatkuvuusnäkymissä perheyrittäjien osuus vaihteli välillä 47–56 %.

Vastaajilta tiedusteltiin myös luopumisen ajateltua ajankohtaa (Kuvio 3). Maaseutualueiden yrityksistä yli puolet (55 %) arvioi luopumisen tapahtuvan jo lähivuosina (v. 2021–2024) ja kolmannes (33 %) arvioi ajankohdaksi v. 2025–2028. 12 % arvioi luopumisen tapahtuvan myöhemmin. Vuoteen 2028 mennessä on tulosten perusteella edessä luopuminen lähes 90 %:ssa vastaajien yrityksistä.

Maaseutualueet: Ajankohta, jolloin yrittäjä tai pääomistaja aikoo luopua päävastuusta yrityksessä



KUVIO 3. Yrityksestä luopumisen ajankohta.

Maaseutualueiden yrityksistä 11 % katsoi, että koronapandemia oli aikaistanut suunniteltua luopumista ja samaten 11 % katsoi, että luopumisajankohta oli siirtynyt sen vuoksi myöhemmäksi. 78 %:lla pandemia ei ollut vaikuttanut luopumisajankohtaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin erikseen arvioimaan koronapandemian vaikutusta jatkuvuusnäkyymiin (1=erittäin negatiivinen vaikutus, 5=erittäin positiivinen vaikutus). Maaseutualueiden yrityksistä kaksi kolmasosaa (66 %) antoi arvion 3 eli neutraali. 20 % arvioi vaikutuksen jokseenkin tai erittäin negatiiviseksi (arvot 1 tai 2) ja 14 % jokseenkin tai erittäin positiiviseksi (arvot 4 ja 5).

Näiden kysymysten osalta maaseutu- ja kaupunkialueet eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Maaseutuyritykset erosivat kuitenkin toisistaan kokoluokittain sen suhteen, oliko koronapandemia vaikuttanut suunniteltuun luopumisajankohtaan ($p < 0,001$). Yli 20 työntekijää työllistävästä yrityksistä 39 % ilmoitti koronapandemian siirtäneen luopumisajankohtaa myöhemmäksi, kun pienemmillä yrityksillä vastaava prosenttiosuus vaihteli välillä 6–17 %. Mitä suurempi yritys, sitä useammin luopumisajankohta oli siirtynyt koronapandemian vuoksi. Vastaukset vaihtelivat myös toimialan mukaan ($p < 0,05$). Teollisuuden yrityksistä 22 % vastasi, että koronapandemian vuoksi luopumisajankohta oli siirtynyt myöhemmäksi. Vastaava prosenttiosuus muilla toimialoilla oli vain 6–10 %. Myös yrityksen jatkuvuusnäkyvät olivat yhteydessä vastauksiin ($p < 0,01$). Yrityksistä, joissa muut omistajat jatkavat liiketoimintaa, 23 % ilmoitti, että koronapandemia oli aikaistanut luopumisajankohtaa, ja 17 %, että luopumisajan-



kohta oli myöhästynyt. Muiden jatkuvuusnäkyminen kohdalla koronapandemian vaikutus oli yleisesti ollut pienempi (noin 80 %:lla ei vaikutusta).

Koronapandemian vaikutuksen keskiarvot jatkuvuusnäkyksiin erosivat myös toimialoittain ($p < 0,001$). Muiden palveluiden alalla vaikutus oli enemmän negatiivisen puolella (ka. 2,7), samoin asiantuntijapalveluiden alalla (ka. 2,8). Muilla aloilla vaikutus oli lähinnä neutraali (keskiarvot välillä 3,0–3,1). Keskiarvot erosivat myös jatkuvuusnäkyksiin mukaan ($p < 0,05$). Sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla keskiarvo oli 3,1, kun muissa jatkuvuusnäkyksissä keskiarvot jäivät hieman alle 3.

Ennakoidut haasteet omistajanvaihdoksessa

Yrittäjiltä, jotka arvoivat yrityksestä luopumisen vaiheessa tekevänsä sukupolvenvaihdoksen tai myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle, kysyttiin erikseen vielä omistajanvaihdokseen liittyvistä eri haasteista omalla kohdallaan (Kuvio 4). Kunkin haastetta arvioitiin asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma). Maaseutualueiden yrityksissä suurimmaksi haasteeksi arvioitiin jatkajan/ostajan löytyminen (ka. 3,2), joka onkin ollut kärjessä kaikissa valtakunnallisissa omistajanvaihdosbarometreissa. Yrityskaupan / omistajanvaihdoksen rahoitus ja arvonmäärityksen vaikeus saivat molemmat keskiarvon 3,1. Yli 2,5 keskiarvoon yltivät lisäksi perintö- ja lahjaverotus (ka. 2,7), muu verotus (ka. 2,9) ja osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle (ka. 2,7). Keskiarvon 2,5 saivat oma tietämys asiasta sekä yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus. Maaseutu- ja kaupunkialueet eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi yleisimpien haasteiden (esim. jatkajan/ostajan löytäminen, arvonmääritys) suhteen, mutta yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus oli maaseutualueilla suurempi (ka. 2,5) kuin kaupunkialueilla (ka. 2,3). Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$).

Maaseutualueet: Missä määrin seuraavat tekijät koetaan omistajanvaihdoksessa ongelmiksi/haasteiksi?



KUVIO 4. Omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet.

Kun omistajanvaihdosten haasteita tarkasteltiin ikäryhmittäin, havaittiin vielä kaksi tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) (Taulukko 7). Yli 65-vuotiaiden ikäryhmässä yrityksen laittaminen myyntikuntoon näyttäytyi maaseutualueilla suurempana haasteena kuin kaupunkialueilla (ka. 2,6 vs. ka. 2,2). Ikäryhmässä 45–54 -vuotiaat puolestaan omien lasten tasapuolinen kohtelu koettiin maaseutualueilla useammin haasteeksi (ka. 3,5) kuin kaupunkialueilla (ka. 1,8). Tämä saattaa liittyä perheyrittäjien suurempaan osuuteen maaseudulla. Maaseutu- ja kaupunkialueet eivät kuitenkaan eronneet toisistaan sen suhteen, mitkä olivat yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen.

TAULUKKO 7. Ikäryhmittäin eroavat omistajanvaihdosten haasteet.

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdalla, missä määrin eri tekijät ongelma/haaste? (asteikko 1-5)			
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon			
Vastaajan ikä	p	Kaupunkialueet	Maaseutualueet
		ka.	ka.
alle 45 v.	0,245	2,67	3,33
45-54 v.	1,000	2,33	2,33
55-64 v.	0,249	2,42	2,29
yli 65 v.	0,025	2,18	2,57
Omien lasten tasapuolinen kohtelu			
Vastaajan ikä	p	Kaupunkialueet	Maaseutualueet
		ka.	ka.
alle 45 v.	0,332	2,56	2,00
45-54 v.	0,023	1,80	3,50
55-64 v.	0,410	1,74	1,83
yli 65 v.	0,841	2,01	1,97

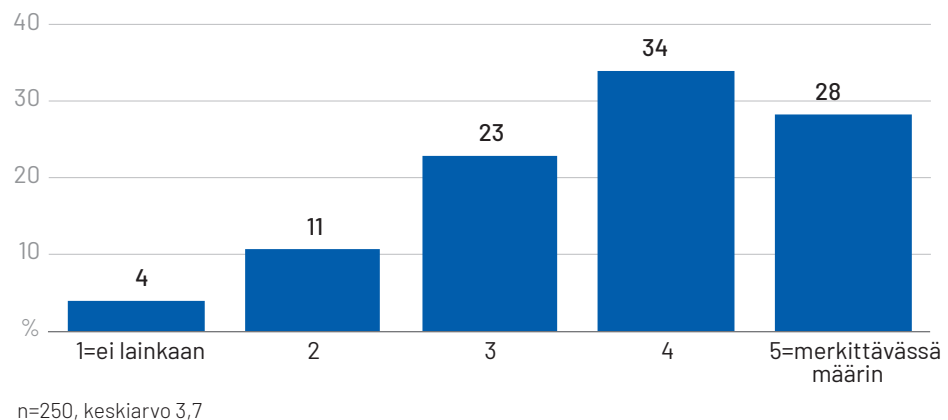
Osa yritysten kokemista haasteista erosi maaseutuyritysten kesken yrityksen koon mukaan. Eroja löytyi haasteista jatkajan/ostajan löytyminen ($p < 0,05$) ja omien lasten tasapuolinen kohtelu ($p < 0,05$). Jatkajan/ostajan löytyminen oli yritykselle sitä suurempi haaste mitä pienempi yritys oli kyseessä. Yli 20 työntekijää työllistävien keskiarvo oli 2,5 ja yksinyrittäjien 3,6. Keskiarvot nousevat lineaarisesti yrityksen koon pienentyessä. Muissa kokoluokissa keskiarvot vaihtelivat välillä 3,0–3,4. Omien lasten tasapuolinen kohtelu oli yritykselle vuorostaan sitä suurempi haaste mitä suurempi yritys oli. Yksinyrittäjien keskiarvo oli 1,6 ja yli 20 työntekijää työllistävien 2,6. Muiden kokoluokkien keskiarvot vaihtelivat välillä 1,8–2,3. Haasteiden kokemisessa ei ollut eroja toimialojen välillä.

Joidenkin haasteiden kokeminen vaihteli sen mukaan, oliko yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa sukupolvenvaihdos vai myynti ulkopuoliselle. Luonnollisesti ostajan/jatkajan löytyminen oli suurempi haaste myyntiä suunnitteleville (ka. 2,5) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka. 2,2) ($p < 0,001$). Verotukseen liittyvät asiat olivat taas suurempi haaste sukupolvenvaihdosta suunnitteleville ($p < 0,001$). Sukupolvenvaihdosta suunnittelevien keskiarvo perintö- ja lahjaverotuksen osalta oli 3,6 ja muun verotuksen osalta 3,4, kun vastaavat keskiarvot myyntiä suunnittelevien osalta olivat 2,1 ja 2,6. Arvon määrittämisen vaikeudessa oli myös pieni ero ($p < 0,05$). Se oli hieman suurempi haaste myyntiä suunnitteleville (ka. 3,2) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka. 2,9). Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus oli suurempaa sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka. 2,8) kuin myyntiä suunnitteleville (ka. 2,4) ($p < 0,01$), samoin omien lasten tasapuolinen kohtelu (ka. 2,7 vs. 1,5, $p < 0,001$).

Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve

Sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä ulkopuoliselle todennäköisimpänä vaihtoehtona pitäviltä kysyttiin lisäksi, missä määrin he arvioivat yrityksensä tarvitsevan asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa (Kuvio 5). Asteikolla 1–5, jossa 1 on ei lainkaan ja 5 on merkittävässä määrin, 28 % maaseutualueiden vastaajista antoi arvon 5 ja 34 % arvon 4. Voidaan siis päätellä, että omistajanvaihdoksiin liittyvälle asiantuntija-avulle on huomattavaa tarvetta. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve ei vaihdellut yrityksen toimialan tai koon mukaan, eikä myöskään sukupolvenvaihdosta suunnittelevien ja myyntiä ulkopuoliselle suunnittelevien välillä ei ollut eroa. Maaseutu- ja kaupunkialueiden tulokset olivat asiantuntija-avun tarpeen osalta samalla tasolla.

Maaseutualueet: Missä määrin yritys tarvitsee ulkopuolista asiantuntija apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai tulevaisuudessa?



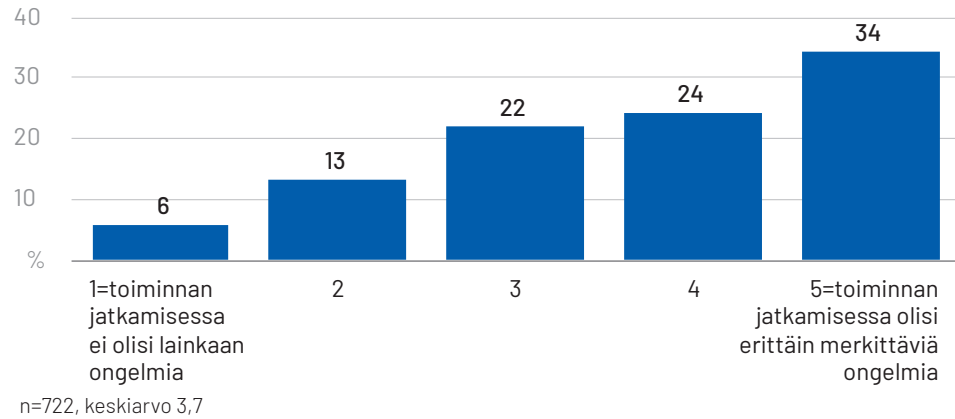
KUVIO 5. Tarve ulkopuoliselle asiantuntemukselle omistajanvaihdosasioissa.

Yllätyksiin varautuminen

Omistajanvaihdosbarometrissa tiedusteltiin kaikilta vastaajilta, missä määrin yrityksen omistajan odottamaton luopuminen esimerkiksi onnettomuuden tai vakavan sairauden takia vaikeuttaisi yrityksen toimintaa (1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia, 5=toiminnan jatkamisessa olisi erittäin merkittäviä ongelmia). Selvästi yli puolet maaseutualueiden yrityksistä arvioi, että toiminnan jatkamisessa olisi ongelmia (Kuvio 6). Arvon 5 antoi 34 % ja arvon 4 antoi 24 % maaseutualueiden vastaajista. Kaupunki- ja maaseutualueet eivät tässä suhteessa eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.



Maaseutualueet: Yrityksen toiminnan jatkuminen omistajan/johtajan äkillisen luopumisen jälkeen



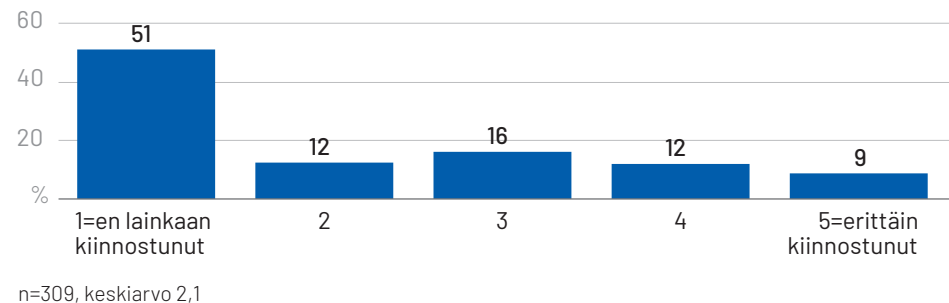
KUVIO 6. Yrityksen toiminnan jatkuminen omistajan/johtajan äkillisen luopumisen jälkeen.

Maaseutualueiden yritysten vastauksien tarkastelu osoittaa, että äkilliseen luopumiseen liittyvät haasteissa on eroja sen mukaan, mikä ajatellaan olevan yrityksen tulevaisuus nykyisen yrittäjän luopuessa. Suurimmiksi ongelmat arvioidaan yrityksissä, joiden toiminnan ennakoitaan loppuvan: niillä keskiarvo oli peräti 4,6. Vähiten äkillisestä luopumisesta aiheutuisi ongelmia sukupolvenvaihdosta perheen sisällä suunnitteleville yrityksille (ka. 3,0) ja yrityksille, joissa muut omistajat jatkavat toimintaa (ka. 3,3). Yrityksissä, joissa suunnitellaan myyntiä ulkopuolisille, keskiarvo oli 3,6. Erot jatkuvuusnäköymien välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Huomionarvoista on myös, että äkillisen luopumisen haasteet ovat sitä suuremmat mitä pienempi yritys on. Yksinyrittäjien kohdalla keskiarvo oli 4,4 ja 2–4 työntekijän yrityksillä 3,8, mutta yli 20 hengen yrityksissä 2,8 ($p < 0,001$). Myös toimialojen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0,01$). Suurimpia ongelmia jatkamisessa olivat asiantuntijapalveluiden (ka. 4,1) ja rakentamisen (ka. 3,8) aloilla, pienimpiä teollisuuden alalla (ka. 3,4).

Osto- ja myyntikiinnostus

55-vuotiailta ja sitä nuoremmilta vastaajilta tiedusteltiin kiinnostusta ostaa yritys tai liiketoimintaa sekä mahdollisen oston ajankohtaisuudesta. Maaseutualueiden yrityksistä 9 % oli erittäin kiinnostunut (asteikolla 1–5 arvo 5) ja 12 % kiinnostunut (arvo 4), mutta hieman yli puolet (51 %) ei ollut lainkaan kiinnostunut (arvo 1) (Kuvio 7). Ostokiinnostuksessa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$) toimialojen ja eri kokoluokkien välillä. Työntekijämäärällä mitattuna suurimmat yritykset (yli 20 henkilöä) olivat kiinnostuneimpia, ja mitä suurempi yritys, sitä suurempi oli ostokiinnostus. Toimialoista suurinta ostokiinnostus oli asiantuntijapalveluiden ja teollisuuden aloilla, pienintä taas kaupan alalla. Osto- ja myyntikiinnostus olivat samalla tasolla maaseutu- ja kaupunkialueilla.

Maaseutualueet: Onko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?

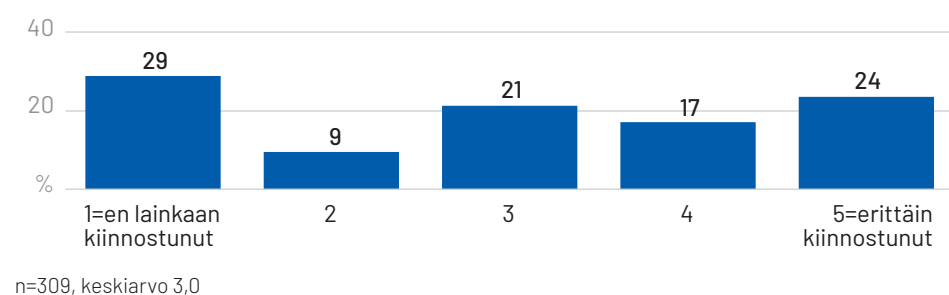


KUVIO 7. Kiinnostus ostaa yritys tai liiketoimintaa.

Kaikilta, jotka olivat vähänkään kiinnostuneita ostamisesta, kysyttiin lisäksi, kuinka ajankohtaista yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen on. Vastaajista 29 %:lle ostaminen oli erittäin tai jokseenkin ajankohtaista (arvot 5 ja 4).

Vastaavasti tiedusteltiin kiinnostusta myydä oma yritys tai sen liiketoimintaa (Kuvio 8). Maaseutualueiden vastaajista 24 % oli erittäin kiinnostunut ja 17 % jokseenkin kiinnostunut. Noin viidennes (21 %) antoi neutraalin vastauksen (arvo 3) ja 29 % ei ollut lainkaan kiinnostunut (arvo 1). Maaseutualueiden yritykset olivat jonkin verran kiinnostuneempia myymään yrityksensä kuin kaupunkialueiden yritykset ($p < 0,05$). Maaseutualueiden yritysten myyntikiinnostus vaihteli tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) yrityksen koon mukaan, mutta ei suoraan kasvaen kuten ostokiinnostuksen kohdalla. Kiinnostuneimpia myynistä olivat koko kokoluokkiin 2–4 sekä 11–20 työntekijää lukeutuvat yritykset (ka. 3,28 ja 3,32). Vähäisintä kiinnostus oli yksinyrittäjillä (ka. 2,29). Myös toimialat erosivat toisistaan tilastollisesti lähes merkitsevästi ($p < 0,05$). Myyntikiinnostus oli korkein kaupan (ka. 3,34) ja muiden palveluiden (ka. 3,10) aloilla ja matalin puolestaan rakentamisen alalla (ka. 2,43). Myynnin ajankohtaisuutta tiedusteltaessa sitä piti erittäin tai jokseenkin ajankohtaisena (arvot 5 ja 4) kolmannes (33 %) jossain määrin kiinnostuneista vastaajista.

Maaseutualueet: Onko kiinnostunut myymään yrityksen tai liiketoimintaa?



KUVIO 8. Kiinnostus myydä liiketoimintaa.



KOKEMUKSET AIEMMISTA OMISTAJANVAIHDOKSISTA

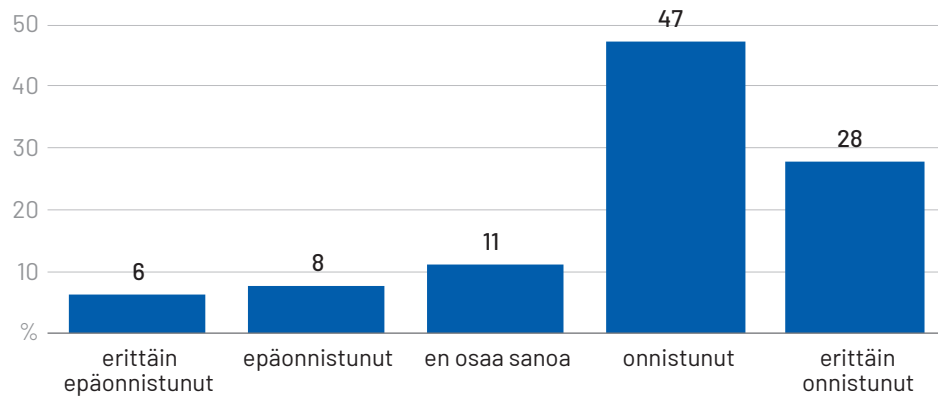
Vastaajilta kysyttiin aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta (Taulukko 8). Kaupunkialueella toimivilla yrittäjillä oli hieman enemmän kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta kuin maaseutualueella toimivilla yrittäjillä ($p < 0,05$). Maaseutualueella toimivista yrittäjistä 31 %:lla oli aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta, kun vastaava prosenttiosuus kaupunkialueella toimivista yrittäjistä oli 36 %. Kokemusta ostamisesta oli yli 20 henkeä työllistävistä yrityksistä 55 %:lla ja 11–20 henkeä työllistävistä yrityksistä 49 %:lla, mutta pienemmissä yrityksissä kokemukset ostamisesta olivat harvinaisempia. Erot kokoluokkien välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Maaseutuyrityksissäkin on siis kasvua haettu myös yrityskaupoista. Myös toimialojen välillä oli eroa. Eniten ostokokemusta oli teollisuuden (40 %), kaupan (36 %) ja asiantuntijapalveluiden (35 %) yrityksissä ja vähiten rakennusalaalla (18 %) ($p < 0,01$). Myös jatkuvuusnäkömien ja ostokokemuksen välillä oli yhteys. Useimmin kokemusta aiemmista yritys- tai liiketoimintaostoista oli sukupolvenvaihdosta (39 %) tai myyntiä ulkopuoliselle (33 %) suunnittelevilla ($p < 0,01$).

TAULUKKO 8. Aiempi kokemus yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta.

Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta?, %	Kaupunkialueet (n=1515)	Maaseutualueet (n=723)
Kyllä	36	31
Ei	64	69
Yhteensä	100	100
	$p=0,044$	

Maaseutualueiden vastaajista 28 % pitää viimeisintä toteutettua yritysostoa erittäin onnistuneena ja 47 % onnistuneena (Kuvio 9). Vain 6 % pitää viimeisintä yritysostoa erittäin epäonnistuneena ja 8 % epäonnistuneena. Voisikin sanoa, että kuten kaupunkialueilla myös maaseudun yrityksissä yritysostot pääsääntöisesti onnistuvat hyvin tai erinomaisesti. Kokemukset yritysoston onnistumisesta vaihtelivat lähes merkitsevästi ($p < 0,05$) kokoluokan mukaan. Eniten yritysostonsa epäonnistuneeksi luokitelleita (arvot 1 ja 2) löytyi yksinyrittäjien joukosta (25 %) ja eniten yritysostonsa onnistuneiksi luokitelleita (arvot 4 ja 5) puolestaan kokoluokasta 11–20 työntekijää (82 %).

Maaseutualueet: Kuinka onnistuneena vastaaja pitää viimeisintä toteutettua yritysostoa?



Kuvio 9. Viimeisimmän yritysoston onnistuminen.

Ostamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia kysyttiin vielä jatkokysymyksenä niiltä vastaajilta, joilla oli aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan ongelmia asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti ettei kyseinen asia ollut lainkaan ongelma ja 5 tarkoitti erittäin suurta ongelmaa. Kaupunki- ja maaseutualueiden välillä löytyi kaksi tilastollisesti merkitsevää eroa ostoon liittyvissä ongelmissa. Ostokohteen löytyminen oli hieman isompi ongelma kaupunkialueella (ka. 1,89) kuin maaseutualueilla (ka. 1,68). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$). On kuitenkin huomattava, että molempien kohdalla ongelma oli hyvin vähäinen. Toinen ero löytyi ostokohteen liiketoiminnan ja henkilöstön haltuunotosta. Kaupunkialueilla se koettiin suuremmaksi ongelmaksi (ka. 2,13) kuin maaseutualueilla (ka. 1,74). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$).

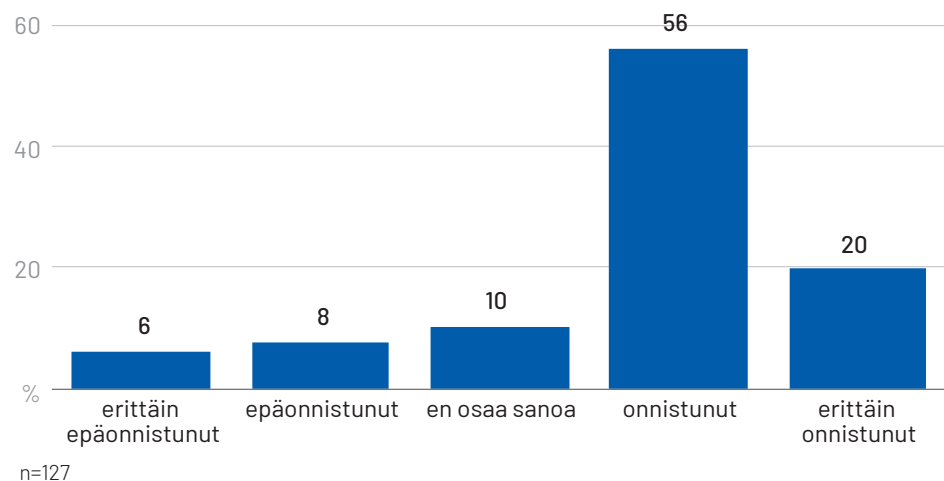
Myös aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä kysyttiin vastaajilta. Tältä osin kaupunkialueella toimivien ja maaseutualueella toimivien yrittäjien väliltä löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$). Kaupunkialueella toimivista yrittäjistä selvästi suuremmalla osalla eli 24 %:lla oli aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä verrattuna maaseutualueella toimiviin yrittäjiin, joista aiempaa kokemusta oli vain 18 %:lla (Taulukko 9). Myyntikokemus oli selkeästi yleisintä suurimmissa, yli 20 henkeä työllistävissä yrityksissä, joista 43 %:lla oli kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä. Kokoluokassa 11–20 työntekijää myyntikokemusta oli lähes neljänneksellä (23 %). Pienemmillä yrityksillä myyntikokemus oli harvinaisempaa (15–16 %) ($p < 0,001$).

TAULUKKO 9. Aiempi kokemus yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä.

Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä?, %	Kaupunkialueet (n=1515)	Maaseutualueet (n=725)
Kyllä	24	18
Ei	76	82
Yhteensä	100	100
	p=0,001	

Myös yrityksen myymistä pidettiin maaseudun yrityksissä pääsääntöisesti onnistuneena eikä eroa kaupunkialueiden yrityksiin ollut (Kuvio 10). Maaseutualueiden vastaajista 20 % arvioi viimeisimmän toteutuneen yrityksen myynnin erittäin onnistuneeksi ja 56 % onnistuneeksi. Vain 6 % piti sitä erittäin epäonnistuneena ja 8 % epäonnistuneena. Epäonnistuneeksi (arvot 1 ja 2) myynnin kokivat useimmin yksinyrittäjät (30 %) ja 2–4 työntekijän yritykset (12 %) kun taas suurimmassa kokoluokassa eli yli 20 henkeä työllistävissä yrityksissä yksikään vastaajista ei pitänyt viimeisintä myyntiä epäonnistuneena ($p < 0,05$).

Maaseutualueet: Kuinka onnistuneena vastaaja pitää viimeisintä toteutettua yrityksen myyntiä?


KUVIO 10. Viimeisimmän toteutetun yrityksen myynnin onnistuminen.

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaan on koottu tiivistetysti tärkeimmät tulokset vertailusta maaseutu- ja kaupunkialueiden yritysten välillä sekä niihin liittyvät johtopäätökset.

Maaseudun yrittäjät ja yritykset

Maaseutualueilla on enemmän perheyrityksiä kuin kaupunkialuilla ja enemmän sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneita yrittäjiä. Maaseudun yrityksissä sukupolvenvaihdos on myös useammin jatkuvuusnäköyminä kuin kaupunkialueilla. Toisaalta maaseutualueilla yrityksen lopettaminen on myös todennäköisempää kuin kaupunkialueilla. Maaseudun yritykset toimivat kaupunkialueita useammin teollisuuden tai muiden palveluiden alalla. Yrityskoko on maaseutualueilla useammin pienempi kuin kaupunkialueilla, yleisin kokoluokka on 2–4 työntekijää työllistävät yritykset. Maaseutualueiden yrittäjillä on harvemmin korkeakoulututkinto kuin kaupunkialueiden yrittäjillä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että maaseudulla korostuvat yritysten perheyrittäjäisyys ja sukupolvenvaihdokset. Perheyrittäjät ovat täten tärkeässä roolissa maaseudun työllistäjinä ja elinvoiman ylläpitäjinä. Perheyrittäjien liiketoiminnan tukeminen ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvät verotukselliset haasteet ovat tärkeitä huomioida myös maaseudun elinvoiman kannalta. Perheyrittäjien jatkuvuus on siis erittäin merkittävä asia yhteiskunnallisesti maaseudun näkökulmasta.

Yritysten tulevaisuuden näkymät ja koetut haasteet

Maaseutualueiden yrityksissä on tehty viime aikoina hieman vähemmän omistusjärjestelyitä kuin kaupunkialueiden yrityksissä. Toisaalta maaseutualueiden yrityksistä 55 % arvioi luopumisen tapahtuvan lähivuosina ja vuoteen 2028 mennessä yritystoiminnasta luopuminen on edessä lähes 90 %:ssa maaseutualueiden yrityksistä. Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus on jostain syystä hieman suurempi haaste maaseudulla kuin kaupunkialueilla. Lisäksi yli 65-vuotiaiden osalta yrityksen myyntikuntoon laittaminen koetaan maaseudulla haastavammaksi kuin kaupunkialueilla ja 45–54-vuotiaat maaseudun yrittäjät kokivat lasten tasapuolisen kohtelun hieman suurempana haasteena kuin kaupunkialueiden vastaavan ikäiset yrittäjät. Yrittäjät itse kokevat, että omistajanvaihdoksiin liittyvälle asiantuntija-avulle on huomattava tarve maaseudun yrityksissä – tätä puoltaa myös tulevat luopumissuunnitelmat.

Maaseudun yrityksillä on kaupunkialueiden yrityksiä vähemmän kokemusta sekä yrityksen ostamisesta että myymisestä. Silti omistajanvaihdokset onnistuvat myös maaseudulla pääsääntöisesti erittäin hyvin. Kolme neljästä maaseutualueiden yrittäjästä pitää sekä osto- että myyntikokemusta erittäin onnistuneena



tai onnistuneena. Maaseudulla ostokohteen löytyminen ja liiketoiminnan haluttuotto koetaan hieman pienemmäksi haasteeksi kuin kaupunkialueen yrityksissä. On kuitenkin huomattava, että maaseutuyrityksissäkin kasvua on haettu myös yrityskaupoista: yli 20 henkeä työllistävästä 55 %:lla on kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta.

Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että maaseudun yrityksillä on edessä merkittävä määrä omistajanvaihdoksia lähitulevaisuudessa ja niiden toteuttamiseen tarvitaan ulkopuolista asiantuntija-apua. Omistajanvaihdospalveluita onkin tärkeä kehittää, että niiden saavutettavuus olisi hyvä myös maaseudulla. Eri kokoluokilla on hieman erilaiset haasteet. Omistajanvaihdospalveluiden kehittämisessä tulisikin huomioida yritysten kokoluokat ja niiden erilainen kokemus myös aiemmista omistajanvaihdoksista. Suuremmissa yrityksissä yrityskauppoja on tehty aiemminkin, mutta pienemmillä yrityksillä niistä on vähemmän kokemusta. Myös omistajanvaihdosten henkinen ja psykologinen puoli on syytä muistaa. Luopumisen vaikeus ja lasten tasapuolinen kohtelu korostuvat hieman enemmän maaseudulla kuin kaupungissa. Yksi selittävä tekijä voi olla se, että maaseudulla on suhteessa enemmän perheyrityksiä ja sukupolvenvaihdoksia. Aineiston analyysin yksi havainto on, että luopuminen on haasteellisempaa sukupolvenvaihdoksissa kuin myyntiä suunniteltaessa. Myyntiin valmistautuessa väistämättä tulee valmistauduttua enemmän totaaliseen luopumiseen kuin silloin, kun yritystä jatkaa oma lapsi.

Omistajanvaihdosbarometrin aineiston pohjalta oheiseen taulukkoon on koottu maaseudun ja kaupungin yritysten keskeiset samanlaisuudet ja erilaisuudet (Taulukko 10.)

TAULUKKO 10. Maaseudun ja kaupungin yritysten keskeiset samanlaisuudet ja erilaisuudet.

Samanlaista maaseudulla ja kaupungissa	Eriaista maaseudulla
Yrittäjät ja yritykset	
Yrittäjät ovat keskimäärin yhtä vanhoja	Perheyrittäjiä on suhteessa enemmän
Sarja- ja portfolioyrittäjien osuus yrittäjistä on yhtä suuri	Yritykset ovat keskimäärin pienempiä
Omistusjärjestelyjä edellisen 12 kk aikana suhteessa yhtä paljon	Sukupolvenvaihdoksen kautta jatkaneita enemmän ja yrityksen itse perustaneita vähemmän kuin kaupungeissa
	Yrittäjillä keskimäärin matalampi koulutus
	Teollisuusyrityksiä suhteessa enemmän ja asiantuntijapalveluyrityksiä vähemmän
Yritysten tulevaisuuden näkymät ja koetut haasteet	
Toiveet lasten jatkamisen suhteen ovat samanlaisia (suurin osa edustaa vapauskulttuuria eli voivat vapaasti valita)	Sukupolvenvaihdoksia ja yrityksen lopettamista suunnitellaan enemmän ja ulkopuoliselle myyntiä vähemmän
Yrittäjät ovat luopumassa yrityksestään samaan tahtiin	Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus suurempaa
Ennakoidut haasteet omistajanvaihdoksissa ovat samanlaisia	Aiempaa kokemusta yrityksen ostamisesta ja myymisestä vähemmän
Asiantuntija-avun tarve, yllätyksiin varautuminen ja kiinnostus yrityksen myyntiin ja ostamiseen ovat samalla tasolla	Ostokohteet löytyvät helpommin
Kiinnostus yritysostoihin	Yrityksoston jälkeen liiketoiminnan ja henkilöstön haltuunotossa vähemmän ongelmia
Tyytyväisyys aiempiin yritysostoihin ja -myynteihin	Alle 55-v. yrittäjät kiinnostuneempia myymään yrityksensä



LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto (2019). *Yritysten omistajuus – avain hyvinvointiin. Suomalaisen omistajuuden toimintaohjelma.*

Euroopan komissio (2021). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle.* COM (2021) 345.

Helminen, V., Nurmio, K., & Vesanen, S. (2020). *Kaupunki-maaseutu-alueuokitus 2018: Paikkatietopohjaisen alueuokituksen päivitys* (Suomen Ympäristökeskuksen raportteja 21/2020). Suomen Ympäristökeskus.

Kattilakoski, M., Husberg, A., Kuhmonen, H., Rutanen, J., Vihinen, H., Töyli, P., Lukkari, T., Osmonen, E., Väre, T., & Åström, C. (2021). *Ajassa uudistuva maaseutu – Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2021–2027.* (Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2021:12.) Maa- ja metsätalousministeriö.

Maa- ja metsätalousministeriö (2019). *Maa- ja metsätalousministeriön strategia 2030.*

Suomen CAP-suunnitelma 2023–2027.

Suomen Yrittäjät (2021). *15 toimenpidettä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi.*

Tall, J., Sorama, K., & Varamäki, E. (2017). *Omistajanvaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä.* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B124.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-62-5>.

Sipilä, J., Aminoff, P., Aho, K. J., Hasu, J., Ikäheimo, J., Lounasmeri, S., & Mäkyne, J., (2021). *Visio 2030. Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:15). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-689-5>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). *Yrittäjyysstrategia.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:32).

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021.* Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf.

OSA 2:
KOHTI OMISTAJAN-
VAIHDOSTA

Korkeakouluopiskelijoiden sukupolvenvaihdos- aikomukset ja niitä selittävät tekijät

Sanna Joensuu-Salo, KTT, FT, dosentti, tutkijayliopettaja,
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, KTT, dosentti, vararehtori,
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, KTT, tutkijayliopettaja,
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Opiskelijoiden yrittäjyysaikomuksia on tutkittu useista eri näkökulmista jo vuosikymmenten ajan (Kolvereid, 1996; Krueger & Carsrud, 1993; Liñán & Fayolle, 2015; Kautonen ym., 2015; Joensuu-Salo ym., 2020), mutta opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomukset eivät ole saaneet kovin paljon huomiota. Perheyrittäystausta on kuitenkin iso tekijä nuoren elämässä. Opiskelu on usein aikaa, jolloin punnitaan eri vaihtoehtoja tulevaisuuden työuralle. Mahdollisuus jatkaa yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta on asia, joka heijastuu koko perheeseen ja myös yrityksen toimintaan. Toisaalta yritysten jatkuvuus on elintärkeä asia yhteiskunnallisesti, koska varsinkin pk-yritykset vastaavat suuresta osasta työpaikkoja (OECD, 2017). Tästä syystä onkin tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät selittävät opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomuksia, jotta heitä voitaisiin yhä paremmin tukea perheyrittäysten jatkajina.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää perheyrittäystaustaisten opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomuksia sekä niitä selittäviä tekijöitä. Teoreettinen viitekehys on Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teoria (Theory of Planned Behavior, TPB), joka on ollut käytetyin teoria yrittäjyysaikomustutkimuksessa viime vuosikymmeninä (Maalaoui ym., 2018). Teorian mukaan käyttäytymistä edeltää aikomus, jota vuorostaan selittää kolme tekijää: asenteet käyttäytymistä kohtaan, lähiympäristön tuki ja pystyvyysuskomus. Lisäksi tässä artikkelissa tarkastellaan sukupuolen vaikutusta sukupolvenvaihdosaikomuksiin. Aiempi tutkimus on osoittanut, että sukupuolella on vaikutusta sekä yrittäjyysaikomusten tasoon, niiden kehittymiseen sekä yrityksen perustamisaktiivisuuteen (Lee ym., 2011; Joensuu ym., 2013; Zhang ym., 2013; Joensuu-Salo ym., 2015).

Tutkimuksen aineiston muodostavat Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Entrepreneurship -mittarilla syksyllä 2021 kerätyt ensimmäisen vuoden opiskelijoiden vastaukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on tutkinut yrittäjyysaikomuksia jo vuodesta 2008. Pitkä historia yrittäjyysaikomustutkimuksessa on mahdollistanut ainutlaatuisen pitkittäisseurannan, jonka tuloksia on esitetty useissa artikkeleissa (ks. Joensuu-Salo ym., 2020, Joensuu-Salo, 2020a). Vuonna 2021 mittaristoon lisättiin ensimmäistä kertaa kysymys opiskelijan perheyrittäjäystaustasta sekä kysymys halusta jatkaa yritystä sukupolvenvaihdoksen kautta. Tässä artikkelissa esitetään tuloksia tästä uudesta osiosta ja vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät selittävät perheyrittäystaustaisten opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomuksia? Mikä on sukupuolen rooli?
- Kiinnostaako perheyrittäystaustaisia opiskelijoita enemmän perheyrittäyksen jatkaminen vai yleisemmin yrittäjyysura?
- Onko aikomuksia selittäville tekijöillä eroa perheyrittäystaustaisten ja muiden opiskelijoiden välillä, kun tarkastelun kohteena ovat sukupolvenvaihdosaikomukset ja yleiset yrittäjyysaikomukset?



Artikkelissa esitellään ensin suunnitellun käyttäytymisen teoria sekä tuloksia yrittäjyysaikomustutkimuksesta, sukupolvenvaihdosaikomuksista ja sukupuolen vaikutuksesta. Tämän jälkeen esitellään aineisto, menetelmät ja tulokset. Lopuksi käydään läpi johtopäätöksiä.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Suunnittelun käyttäytymisen teoria

Tutkimuksen viitekehys perustuu Ajzenin (1991) Theory of Planned Behavior (TPB, suunnitellun käyttäytymisen teoria) -malliin. Tämän teorian mukaan aikomukset (intentiot) selittävät keskeisesti yksilön myöhempää käyttäytymistä, ja aikomus onkin todettu parhaaksi yksittäiseksi yksilön käyttäytymistä ennustavaksi tekijäksi (Fishbein & Ajzen, 1975; Bagozzi ym., 1989; Krueger & Carsrud, 1993). Mitä voimakkaampi on yksilön intentio, sitä todennäköisemmin toteutuu itse käyttäytyminen (Ajzen, 1991). Ajzenin mallissa aikomuksia selittävät kolme käsitteellisesti itsenäistä muuttujaa: asenteet tiettyä käyttäytymistä kohtaan, lähiympäristön tuki sekä pystyvyysuskomus (Ajzen, 1991, 188). Asenteet voivat olla positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Lähiympäristön tuella viitataan taas siihen, millaista tukea yksilö uskoisi saavansa hänelle merkityksellisiltä ihmisiltä, jos hän toteuttaisi jotakin tiettyä käyttäytymistä (esimerkiksi ryhtyisi yrittäjäksi). Lähiympäristön tuen mittaamiseen on usein yhdistetty myös se, kuinka tärkeänä yksilö kokee tämän tuen. Pystyvyysuskomus liittyy vuorostaan siihen, kuinka helpoksi tai vaikeaksi yksilö arvioi tietyn käyttäytymisen itselleen. Ajzenin (1991) mukaan pystyvyysuskomuksella on kaksoisrooli: se selittää sekä aikomuksia, mutta sillä on myös suora yhteys itse käyttäytymiseen.

TPB-mallia on hyödynnetty ja testattu yrittäjyyden kontekstissa useissa eri tutkimuksissa (Armitage & Conner, 2001; Sheeran, 2002; Krueger & Carsrud, 1993; Krueger ym., 2000). Maalaoui ym. (2018) toteavatkin, että TPB on hyvin sovellettavissa yrittäjyystutkimukseen. Viime vuosina on myös uusia tutkimusavauksia tehty liittyen täytäntöönpanoaikomuksiin (implementation intention, ks. Schjoedt, 2018), kulttuurin vaikutukseen (Liñán & Jaén, 2018) ja kollektiivisiin aikomuksiin (Brännback ym., 2018).

Yrittäjyysaikomuksia selittävät tekijät

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että parhaiten yrittäjyysaikomuksia selittää pystyvyysuskomus (Kristiansen & Indarti, 2004; Liñán, 2004; Segal ym., 2005; Prodan & Drnovsek, 2010; Chen & He, 2011; Drost & McGuire, 2011). Toiseksi parhaiten yrittäjyysaikomuksia ovat aiemmissa tutkimuksissa selittäneet asenteet yrittäjyyttä kohtaan (Zampetakis ym., 2009) ja sen jälkeen lähiympäristön tuki eli sosiaaliset normit (Aizzat ym., 2009; Engle ym., 2010). Kautonen

ym. (2015) puolestaan osoittivat, että asenteet, lähiympäristön tuki ja pystyvyysuskonus yhdessä selittävät 59 prosenttia yrittäjyysaikomusten vaihtelusta. Schlaegelin ja Koenigin (2014) meta-analysissä pystyvyysuskonus oli selkeästi merkittävin tekijä yrittäjyysaikomusten selittäjänä.

Joensuu ym. (2013) ja Varamäki ym. (2015) osoittivat, että yrittäjyysaikomukset pääsääntöisesti heikkenevät korkeakouluopintojen aikana. Asenteiden ja pystyvyysuskonuksen kehittyminen vaikuttavat molemmat yrittäjyysaikomusten kehittymiseen (Joensuu ym., 2013) – toisin sanoen näiden tekijöiden muutokset vaikuttavat suoraan yrittäjyysaikomusten muutokseen. Mielenkiintoista on, että mitä korkeammat yrittäjyysaikomukset ovat, sitä enemmän ne laskevat (Varamäki ym., 2015). Pystyvyysuskonuksen rooli korostuu, kun tarkastellaan yrityksen perustamista. Varamäki ym. (2016) osoittivat, että pystyvyysuskonus selittää yrityksen perustamiseen liittyvää aktiivisuutta jopa enemmän kuin varsinainen yrittäjyysaikomus.

Sukupolvenvaihdosaikomukset

Sukupolvenvaihdosaikomuksia on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin yleisiä yrittäjyysaikomuksia. Zellweger ym. (2011) toteavat tutkimuksensa olevan ensimmäinen, jossa sukupolvenvaihdosaikomuksia selittäviä tekijöitä verrataan yrityksen perustamisaikomuksia selittäviin tekijöihin. Heidän mukaansa perheyrittäjästä omaavilla yksilöillä ei välttämättä ole kovin vahvaa uskoa omaan pystyvyyteensä liittyen perheyrittäjyksen jatkamiseen, mutta heillä on vahvempi usko liittyen yleisesti yrittäjyysuraan. Tabares ja Cano (2018) saivat samansuuntaisia tuloksia tutkiessaan GUESSS-datan avulla yliopisto-opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomuksia – perheyrittäjästä opiskelevat eivät uskoneet jatkavansa perheyrittäjyystä, mutta uskoivat mieluummin hakeutuvansa yrittäjyysuralle muuta kautta (esim. perustamalla yrityksen). Schröder ym. (2011) puolestaan osoittivat, että perheyrittäjästä opiskelevien urasuunnitelmia selittävät persoonallisuus, sukupuoli, samaistuminen perheyrittäjyyskseen sekä vanhempien toiveet jatkamisesta, ja että jo varhaisilla kokemuksilla on merkitystä.

Zhu ja Zhou (2022) esittävät, että vanhempien toiminnalla on vaikutusta lapsen haluun jatkaa perheyrittäjyystä, mutta tämä välittyy lapsen oman ns. minä-pystyvyyden ja työhön sopivuuden kautta. Ljubotina (2018) puolestaan osoitti, että henkilökohtaisilla motiiveilla on iso merkitys perheyrittäjästä opiskelevien suunnitellessa tulevaa työuraansa. Myös ikävaihe, jonka aikana yksilö on osallistunut perheyrittäjyksen toimintaan, vaikuttaa uravalintaan toisin kuin tuon vaiheen kesto sinällään. Omilla yrittäjyystaidoilla on myös merkitystä – mitä vahvemmiksi ne koetaan, sitä todennäköisempää on perheyrittäjyksen jatkaminen. Ahmedin ym. (2021) mukaan erityisesti perheen tyttärien kohdalla vanhempien tuki ja osallistuminen perheyrittäjyksen toimintaan vaikuttaa positiivisesti sukupolvenvaihdosaikomuksiin – kuitenkin myös kulttuurilla on tässä kohdalla merkitystä. Mitä pienemmät sukupuolten väliset erot maassa ovat, sitä suurempi vaikutus perheyrittäjyksen toimintaan osallistumisella on.



Sukupuolen vaikutus

Sukupuolella on todettu olevan yhteys yleisesti yrittäjyyteen (Jennings & Brush, 2013) ja yrittäjyysaikomuksiin – esimerkiksi Joensuu ym. (2013) osoittivat, että sukupuoli vaikuttaa sekä yrittäjyysaikomusten tasoon että niiden kehittymiseen korkeakouluopintojen aikana. Miehillä yrittäjyysaikomukset olivat korkeammat kuin naisilla jo opintojen alussa. Lisäksi naisilla yrittäjyysaikomukset laskivat korkeakouluopintojen aikana, mutta näin ei tapahtunut miesten osalta. Miehet myös perustavat useammin yrityksiä opintojensa aikana kuin naiset (Joensuu-Salo ym., 2015).

Aiempi tutkimus on niin ikään osoittanut, että perheyrityksissä tyttöjä ei pidetä yhtä potentiaalisina jatkajina kuin poikia (Eckrich & Loughhead, 1996; Stavrou, 1999), eivätkä tyttäret jatka perheyrityksiä yhtä todennäköisesti kuin pojat (Nelson & Constantinidis, 2017). Sukupolvenvaihdosaikomusten suhteen Schröder ym. (2011) osoittivat, että perheyritysten tyttäret valitsevat kaksi kertaa todennäköisemmin perinteisen palkkatyön kuin perheyrityksen jatkamisen. Toisaalta, jos heidän on valittava uuden yrityksen perustamisen tai perheyrityksen jatkamisen väliltä, he mieluummin jatkavat perheyritystä. Feldmann ym. (2022) saivat samansuuntaisia tuloksia tutkiessaan lähes 3 000:n nuoren työuraa, joista vähintään toinen vanhemmista oli toiminut yrittäjänä. Naisilla oli suurempi todennäköisyys päätyä työntekijöiksi kuin perheyrityksen jatkajiksi. Näyttäisi siis siltä, että sukupuolella on selvä yhteys sekä yleisiin yrittäjyysaikomuksiin että erityisiin sukupolvenvaihdosaikomuksiin.

Perustuen aiempaan tutkimukseen, tässä artikkelissa esitetään neljä hypoteesia:

H1: Perheyritystaustaisten opiskelijoiden yleiset yrittäjyysaikomukset ovat korkeammalla tasolla kuin muilla opiskelijoilla.

H2: Perheyritystaustaisten yleiset yrittäjyysaikomukset ovat korkeammalla tasolla kuin sukupolvenvaihdosaikomukset.

H3: Miehillä on korkeammat sukupolvenvaihdosaikomukset.

H4: Perheyritystaustaisten sukupolvenvaihdosaikomuksia selittävässä tekijöissä ja muiden opiskelijoiden yleisiä yrittäjyysaikomuksia selittävässä tekijöissä on eroja.

AINEISTO JA MENETELMÄT

Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselyn avulla syksyllä 2021 Seinäjoen ammatikorkeakoulun ensimmäisen vuoden opiskelijoilta. Vastaajia on aineistossa

yhteensä 832, joista perheyritystaustaisia opiskelijoita on 27 %. Näistä perheyritystaustaisista opiskelijoista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Kaikkien vastaajien iän keskiarvo oli 26 vuotta (nuorin 18 vuotta, vanhin 60 vuotta). Noin puolet vastaajista oli alle 23-vuotiaita. Naisia koko aineistossa oli 49 %, miehiä 51 % ja vastauksen ”muu” oli antanut 0,5 %. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien koulutusalat. Eniten vastaajia oli tekniikan ja liikenteen alalta (36 %) ja sen jälkeen yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta (27 %). Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan vastaajia oli 22 %. Yhteensä vastaajia oli kuudelta eri koulutus-alalta.

TAULUKKO 1. Vastaajien koulutusalat.

	N	%
Kulttuuriala	49	5,7
Luonnonvara- ja ympäristöala	51	5,9
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	33	3,8
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	193	22,4
Tekniikan ja liikenteen ala	306	35,5
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	231	26,8
Yhteensä	863	100,0

Muuttajat

Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaisesti kyselyssä mitattiin yrittäjyys-aikomuksia, lähiympäristön tukea, asenteita yrittäjyyttä kohtaan sekä pystyvyysuskomusta. Mittari perustuu Seinäjoen ammattikorkeakoulussa kehitettyyn ja testattuun Entre Intentio -mittariin (ks. Joensuu-Salo, 2020b). Kontrollimuuttujana käytettiin sukupuolta (mies/nainen). Perheyritystaustaa mitattiin kysymyksellä ”Onko perheessäsi yritys, jota voi luonnehtia perheyritykseksi (yritys, jonka omistus voisi siirtyä tai on jo siirtynyt sukupolvelta toiselle)?”. Vastausvaihtoehtona oli kyllä/ei.

Sukupolvenvaihdosaikomuksia mitattiin kahdella eri kysymyksellä. Ensimmäiseksi kartoitettiin sukupolvenvaihdoksen todennäköisyyttä seuraavalla kysymyksellä: ”Kuinka todennäköistä on, että päädyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta jossain vaiheessa valmistumisen jälkeen (tai opintojen aikana)” Likertin asteikolla 1-7, jossa 1=eivät ollenkaan todennäköistä, 7=erittäin todennäköistä. Toinen kysymys kartoitti kiinnostusta jatkaa perheyritystä seuraavalla kysymyksellä: ”Missä määrin olet kiinnostunut perheessäsi/suvussasi olevan yrityksen jatkamisesta joskus tulevaisuudessa?” Likertin asteikolla 1-7, jossa 1=en lainkaan kiinnostunut ja 7=erittäin kiinnostunut. Näistä kahdesta väittämästä muodostettiin keskiarvomuuuttuja, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,72).



Tässä artikkelissa käytettiin kolmea kysymystä yleisten yrittäjyysaikomusten mittaamiseen. Niissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa. Kysymykset olivat: 1) Kuinka todennäköistä on, että tulet perustamaan oman yrityksen valmistumisesi jälkeen (tai opintojesi aikana)? 2) Kuinka vakaa aikomus sinulla on tulla yrittäjäksi jossain vaiheessa työuraasi? 3) Kuinka todennäköistä on, että lähdet yrittäjäksi sen jälkeen, kun olet hankkinut sopivan määrän työkokemusta? Mittarin reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,89). Asenteita mitattiin yhdeksän adjektiivin avulla. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan, millaisena hän näkee yrittäjyysuran. Mittarin reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,78). Lähiympäristön tukea mitattiin kahden eri kokonaisuuden avulla. Toinen kokonaisuus liittyi siihen, kokeeko yksilö saavansa tukea lähipiiriltään, jos hän ryhtyisi yrittäjäksi. Toinen kokonaisuus liittyi vuorostaan siihen, onko tällä tuella yksilölle merkitystä. Näistä kahdesta kokonaisuudesta muodostettiin indeksi, jonka arvot vaihtelivat välillä -63 ja +63. Mittarin luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,78). Pystyvyysuskomusta mitattiin viiden väittämän avulla, jotka liittyivät siihen, miten helpoksi tai vaikeaksi yksilö kokisi yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjänä toimimisen. Myös sen luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,74). Taulukossa 2 on esitetty muuttujien minimi, maksimi, keskiarvo sekä keskinäiset korrelaatiokertoimet. Tässä kohtaa on syytä muistaa, että lähiympäristön keskiarvo muodostuu osin myös siitä, miten opiskelija on vastannut lähipiirin mielipiteen vaikuttavan häneen. Toisin sanoen suurin osa on sitä mieltä, ettei lähipiirin mielipiteellä ole niin suurta merkitystä, mikä selittää negatiivista keskiarvoa. Taulukon arvot on otettu koko aineiston osalta. Jos tarkastellaan pelkästään perheyrittäjätaustaisia opiskelijoita, sukupolvenvaihdosaikomusten keskiarvo on 3,68.

TAULUKKO 2. Keskiarvomuuttujien väliset korrelaatiot, minimi, maksimi, keskihajonnat ja keskiarvot.

Muuttuja	1	2	3	4	Keski-arvo (keskihajonta)	Min/Max
Sukupolvenvaihdosaikomukset	1				2,46 (1,69)	1,00 / 7,00
Yrittäjyysaikomukset	0,42 ***	1			3,71 (1,63)	1,00 / 7,00
Asenteet	0,28 ***	0,59 ***	1		5,07 (0,87)	1,67 / 7,00
Lähiympäristön tuki	0,17 ***	0,11 **	0,08 *	1	-5,16 (19,70)	-63,00 / 63,00
Pystyvyys yrittäjänä toimimiseen	0,26 ***	0,49 ***	0,40 ***	-0,05	4,23 (1,05)	1,00 / 7,00

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Menetelmänä käytettiin keskiarvotestejä sekä lineaarista regressioanalyysiä. Keskiarvotesteillä verrattiin ensin perheyrittäjätaustaisten ja muiden opiskelijoiden eroja yleisissä yrittäjyysaikomuksissa ja niitä selittävässä tekijöissä. Sen jälkeen verrattiin perheyrittäjätaustaisten yleisiä yrittäjyysaikomuksia ja erityisiä sukupolvenvaihdosaikomuksia. Lopuksi lineaarisen regressioanalyysin avulla selvi-

tettiin sukupolvenvaihdosaikomuksia selittäviä tekijöitä ja muiden opiskelijoiden yleisiä yrittäjyysaikomuksia selittäviä tekijöitä.

TULOKSET

Ensimmäiseksi vertailtiin perheyritystaustaisten opiskelijoiden ja muiden opiskelijoiden aikomuksia selittävien tekijöiden keskiarvoja ja testattiin ensimmäistä hypoteesia. Taulukossa 3 on esitetty keskiarvot ja niiden tilastolliset erot perheyritystaustaisten ja muiden opiskelijoiden välillä. Perheyritystaustaiset opiskelijat eroavat kaikissa kohdin muista opiskelijoista. Heillä on korkeammat yleiset yrittäjyysaikomukset (ka 4,2 vs. ka. 3,5), positiivisemmat asenteet (ka 5,2 vs. ka. 5,0), korkeampi lähiympäristön tuki (ka -2,6 vs. ka. -6,1) sekä korkeampi pystyvyyssuskomus (ka. 4,6 vs. ka 4,1). Tulokset vahvistavat ensimmäisen hypoteesin: perheyritystaustaisilla opiskelijoilla on muita opiskelijoita korkeammat yrittäjyysaikomukset.

TAULUKKO 3. Keskiarvot ja keskihajonnat perheyritystaustaisten ja muiden opiskelijoiden osalta.

Muuttuja	Keskiarvo ja keskihajonta		Sig.
	Perheyritystaustaiset opiskelijat	Muut opiskelijat	
Yrittäjyysaikomukset (yleiset)	4,2 (1,7)	3,5 (1,6)	***
Asenteet	5,2 (0,9)	5,0 (0,8)	***
Lähiympäristön tuki	-2,6 (21,7)	-6,1 (18,9)	*
Pystyvyyssuskomus	4,6 (1,0)	4,1 (1,0)	***

* $p < 0,05$, *** $p < 0,001$

Seuraavaksi testattiin toista hypoteesia eli sitä, onko perheyritystaustaisilla opiskelijoilla yleiset yrittäjyysaikomukset korkeammalla tasolla kuin sukupolvenvaihdosaikomukset, kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu (Zellweger ym., 2011; Tabares & Cano, 2018). Tulokset taulukossa 4 osoittavat, että hypoteesi 2 saa myös tukea. Perheyritystaustaisten yleisten yrittäjyysaikomusten keskiarvo on 4,2 ja sukupolvenvaihdosaikomusten 3,7. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$).

TAULUKKO 4. Perheyritystaustaisten opiskelijoiden yleiset yrittäjyysaikomukset ja sukupolvenvaihdosaikomukset.

Muuttuja	Keskiarvo (keskihajonta)
Yleiset yrittäjyysaikomukset	4,2 (1,7)
Sukupolvenvaihdosaikomukset	3,7 (2,0)
Sig.	***

*** $p < 0,01$

Kolmas hypoteesi liittyi miesten ja naisten eroihin sukupolvenvaihdosaikomuksissa. Keskiarvojen eroja testattiin t-testillä. Ero sukupolvenvaihdosaikomuksissa miesten ja naisten välillä on huomattava, kuten taulukko 5 osoittaa. Miesten keskiarvo on 4,5 ja naisten vain 2,9. Hypoteesi 3 saa näin ollen tukea.

TAULUKKO 5. Sukupolvenvaihdosaikomukset miesten ja naisten välillä.

	Sukupolvenvaihdosaikomukset Keskiarvo (keskihajonta)
Miehet	4,5 (1,9)
Naiset	2,9 (1,8)
Sig.	***

*** $p < 0,001$

Neljättä hypoteesia testattiin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Ensin testattiin sitä, miten asenteet, lähiympäristön tuki, pystyvyysuskonmus ja sukupuoli selittävät sukupolvenvaihdosaikomuksia perheyritystaustaisilla opiskelijoilla (malli 1) ja sen jälkeen sitä, miten asenteet, lähiympäristön tuki, pystyvyysuskonmus ja sukupuoli selittävät yleisiä yrittäjyysaikomuksia muilla opiskelijoilla (malli 2). Taulukossa 6 on esitetty tulokset. Voidaan todeta, että myös neljäs hypoteesi saa tukea. Perheyritystaustaisten sukupolvenvaihdosaikomuksia selittävät tekijät ovat hieman erilaisia voimakkuudeltaan kuin muiden opiskelijoiden yrittäjyysaikomuksia selittävät tekijät. Ensinnäkin asenteiden vaikutus on erilainen. Sukupolvenvaihdosaikomusten kohdalla asenteet yrittäjyysuraa kohtaan selittävät kyllä aikomuksia tilastollisesti melkein merkitsevästi ($\beta = 0,13$, $p < 0,05$), mutta niiden painoarvo on selvästi vähäisempi verrattuna muihin tekijöihin. Muiden opiskelijoiden kohdalla asenteilla taas on kaikista suurin painoarvo ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$). Toinen eroava tekijä on lähiympäristön tuki. Ne selittävät sukupolvenvaihdosaikomuksia tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($\beta = 0,22$, $p < 0,001$), kun taas muiden opiskelijoiden yrittäjyysaikomuksia ne eivät selitä ollenkaan ($\beta = 0,04$). Molempien ryhmien kohdalla pystyvyys yrittäjänä toimimiseen selittää tilastollisesti erittäin merkitsevästi aikomuksia. Sukupuolen vaikutus on myös mielenkiintoinen ilmiö. Se selittää molempien ryhmien kohdalla aikomuksia tilastollisesti erittäin merkitsevästi, mutta perheyritystaustaisten opiskelijoiden mal-

lissa sillä on suhteessa kaikista suurin painoarvo, kun taas muilla opiskelijoilla eniten yrittäjyysaikomuksia selittää asenteet yrittäjyysuraa kohtaan.

Molemmat mallit toimivat hyvin aineiston kanssa. Perheyrittäjästäisten sukupolvenvaihdosaikomusten vaihtelusta malli selittää 28 % ja muiden opiskelijoiden yrittäjyysaikomusten vaihtelusta jopa 42 %.

TAULUKKO 6. Lineaarinen regressioanalyysi.

	Perheyrittäjästäisten sukupolvenvaihdosaikomuksia selittävät tekijät		Muiden opiskelijoiden yrittäjyysaikomuksia selittävät tekijät	
	B (keskivirhe)	β (sig.)	B (keskivirhe)	β (sig.)
Vakio	-0,584 (0,728)		-2,717 (0,307)	
Asenteet	0,301 (0,139)	0,133*	0,931 (0,062)	,504***
Lähiympäristön tuki	0,020 (0,005)	0,216***	0,004 (0,003)	,043
Pystyvyys yrittäjänä toimimiseen	0,453 (0,120)	0,233***	0,344 (0,052)	,222***
Sukupuoli	1,328 (0,232)	0,329***	0,349 (0,098)	,111***
F arvo (sig.)	22,934***		109,997***	
Sovitettu R2	0,278		0,416	

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tavoitteena oli selvittää perheyrittäjästäisten opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikomuksiin vaikuttavia tekijöitä. Viitekehystenä käytettiin suunnitellun käyttäytymisen teoriaa, jossa aikomuksia selittävät asenteet, lähiympäristön tuki ja pystyvyysuskomus. Näyttäisi siltä, että perheyrittäjästäisillä opiskelijoilla kaikista merkittävin aikomuksia selittävä tekijä on sukupuoli ja vasta sen jälkeen suunnitellun käyttäytymisen teoriaan liittyvät tekijät. Tulosten mukaan miesten sukupolvenvaihdosaikomukset ovat selkeästi naisia korkeammalla ja sukupuolen suhteellinen merkitys aikomuksia selittävänä tekijänä on suurin. Tutkimuksen tulokset tukevat Schröderin ym. (2011) ja Feldmannin ym. (2022) tuloksia. Tyttöjen todennäköisyys jatkaa perheyrittäjästä on selvästi heikompi kuin poikien. Jostain syystä poikia pidetään ehkä edelleen potentiaalisimpina jatkajina, joka heijastuu tyttöjen omiin tavoitteisiin ja odotuksiin. Yleiset sukupuolierot yrittäjyydessä (ks. Jennings & Brush, 2013; Joensuu-Salo ym., 2015) näyttävät jopa korostuvan sukupolvenvaihdosaikomusten suhteen. Tarvitaankin yhä enemmän keskustelua ilmiön syistä ja pohdintaa siitä, miten tytöt saataisiin kannustettua enemmän sekä yrittäjyysuralle että miettimään perheyrittäjästäisten jatkamista.



Toiseksi eniten sukupolvenvaihdosaikomuksia selittää opiskelijan pystyvyysuskomus eli usko siihen, että yrittäjänä toimiminen olisi hänelle helppoa ja onnistumisen todennäköisyys suuri. Lähes yhtä tärkeä tekijä on lähiympäristön tuki eli se, kuinka paljon tukea omalle yrittäjyydelleen yksilö lähipiiriltään saisi ja mikä merkitys tällä tuella yksilölle on. Kolmanneksi sukupolvenvaihdosaikomuksia selittävät asenteet yrittäjyyttä kohtaan, mutta asenteiden suhteellinen merkitys aikomuksia selittävänä tekijänä on vähäisempi kuin muiden tekijöiden. Aiemmissa tutkimuksissa asenteilla on todettu olevan iso merkitys (esim. Zampetakis ym., 2009), mutta sukupolvenvaihdosaikomusten suhteen asenteiden suhteellinen merkitys näyttäisi vähenevän. Tärkeämmäksi muodostuu lähiympäristö tuki ja oma pystyvyysuskomus. Onkin luonnollista, että lähiympäristön tuen merkitys korostuu perheyrittäjyyden kontekstissa. Tämä on todennäköisesti vielä tärkeämpää tytöille – Ahmedin ym. (2021) mukaan erityisesti perheen tyttävät hyötyvät vanhempien tuesta ja osallistumisesta perheyrittäjätoimintaan. Tästä olisikin hyvä puhua yleisemmin perheyrittäjien piirissä, jotta sukupuolieroja voitaisiin vähitellen purkaa suhteessa perheyrittäjätoimintaan. Varamäen ym. (2021) omistajanvaihdosbarometrissa selvitettiin yrittäjävanhempien suhtautumista lasten jatkamiseen perheyrittäjätoiminnassa. Suurin osa edustaa ns. vapauskulttuuria eli lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystä vai ei. Näitä yrittäjävanhempia on 54 %. Joka kolmas (35 %) vastaaja ei haluaisi lastensa jatkavan yritystoimintaa eli he edustavat ns. vieroituskulttuuria. Vain 10 % vastaajista ilmoitti haluavansa, että omat lapset jatkaisivat heidän yritystoimintaansa eli he edustavat ns. velvoitekulttuuria.

Toisena artikkelissa tarkasteltiin sitä, kiinnostaako perheyrittäjätoimintaa opiskelijoita enemmän perheyrittäjätoiminnan jatkaminen vai yleisemmin yrittäjätoiminta. Tulokset osoittavat, samoin kuin Zellwegerin ym. (2011) ja Tabaresin ja Canon (2018) tutkimuksissa, että yleiset yrittäjätoimintatavoitteet ovat perheyrittäjien lapsilla selvästi korkeammalla tasolla kuin varsinaiset sukupolvenvaihdosaikotavoitteet. Tämä voi kertoa siitä, että perheyrittäjätoiminta tarjoaa yksilölle eräänlaisen oppimisympäristön, jossa omat yrittäjätoimintatavoitteet kasvavat ja usko omaan pystyvyyteen onnistua yrittäjätoimintana kasvaa. Tällä on puolestaan suoraan vaikutusta yleisesti yrittäjätoimintatavoitteisiin, vaikka kyseisen perheyrittäjätoiminnan jatkaminen ei kiinnostaisikaan. Tulos kertoo myös siitä, että perheyrittäjätoimintatavoitteiden lapset ovat potentiaalisia tulevia yrittäjiä riippumatta siitä, jatkavatko he perheyrittäjätoimintaa vai eivät. Perheyrittäjätoimintatavoitteet toimivat merkittävänä yrittäjätoimintatavoitteiden ympäristönä. Opintojen aikana on tärkeää tunnistaa perheyrittäjätoimintatavoitteiden lapset ja tarjota heille mahdollisuuksia keskustella perheyrittäjätoimintatavoitteiden jatkamisesta ja myös yleisemmin yrittäjätoimintatavoitteista korkeakoulujen asiantuntijoiden ja opettajien kanssa.

Kolmantena mielenkiinnon kohteena oli vertailla perheyrittäjätoimintatavoitteiden opiskelijoiden sukupolvenvaihdosaikotavoitteita selittäviä tekijöitä muiden opiskelijoiden yleisempiä yrittäjätoimintatavoitteita selittäviin tekijöihin. Tulokset osoittavat, että aikotavoitteita selittävät tekijät eroavat selkeästi näiden ryhmien välillä. Muilla kuin perheyrittäjätoimintatavoitteiden opiskelijoilla asenteet muodostuvat tärkeimmäksi selittäväksi tekijäksi ja toisaalta lähiympäristön tuella ei ole merkitystä. Pystyvyysuskomus on molemmilla tärkeä aikotavoitteita selittävä tekijä. Perheyrittäjätoimintatavoitteiden lapsilla sukupolvenvaihdosaikotavoitteita vuorostaan selittävät ennen kaikkea suku-

puoli ja lähiympäristön tuki. Onkin selvää, että sukupolvenvaihdos on aivan eri tilanne kuin yrityksen perustaminen tai vieraan yrityksen ostaminen. Näin ollen aikomuksia selittävät tekijätkin poikkeavat toisistaan, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyy. Myös Schröder ym. (2011) osoittivat, että perheyritysten lasten urasuunnitelmia selittävät vanhempien toiveet jatkamisesta ja yksilön persoonallisuus – myös sukupuoli nousee merkittäväksi tekijäksi. Zhun ja Zhoun (2022) mukaan myös sillä on merkitystä, kuinka perheyrityksen jatkaminen sopii yksilön persoonaan. Näin ollen perheyrityksen toimialalla, sijainnilla, koolla, historialla ym. yritykseen liittyvillä tekijöillä on varmasti myös vaikutusta siihen, kuinka houkuttelevaksi perheyrityksen jatkaminen koetaan.

Tämä tutkimus osoitti, että sukupolvenvaihdosaikomukset poikkeavat yleisemmistä yrittäjyysaikomuksista. Sukupolvenvaihdosaikomuksia ei ole tutkittu yhtä paljon kuin yleisempiä yrittäjyysaikomuksia (ks. Zellweger ym., 2011), joten tämä tutkimus tuo hyvän lisän sekä yrittäjyysaikomustutkimukseen että perheyritystutkimuksen kontekstiin. Tutkimuksella on kuitenkin myös rajoituksia. Aineisto on kerätty vain yhdestä ammattikorkeakoulusta, joten tuloksia ei voida täysin yleistää. Malli myös selittää sukupolvenvaihdosaikomuksista vain 28 %, joten on olemassa paljon myös muita tekijöitä, esim. yritykseen ja sen tilanteeseen liittyviä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei huomioitu. Jatkossa olisikin hyvä ottaa huomioon myös persoonallisuuteen, soveltuvuuteen sekä perheyrityksen piirteisiin liittyvät tekijät.



LÄHTEET

- Ahmed, F. U., O’Gorman, C., Lyons, R., & Clinton, E. (2021). Exploring the role of national gender inequality in female family business succession intentions. *Management Proceedings*, 2021(1), 13906. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.103>.
- Aizzat, N., Hazlina, A., & Chew, E. (2009). Examining a model of entrepreneurial intention among Malaysians using SEM Procedure. *European Journal of Scientific Research*, 33(2), 365–373.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Armitage, C., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- Bagozzi, R., Baumgartner, H., & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10, 35–62.
- Brännback, M., Carsrud, A., & Krueger, N. (2018). Theory of trying and “we-intentions”: from individual to collective intentions in entrepreneurship and family business. Teoksessa M. Brännback, & A. Carsrud (toim.), *A research agenda for entrepreneurial cognition and intention* (s. 84–104). Edward Elgar.
- Chen, Y., & He, Y. (2011). The impact of strong ties on entrepreneurial intention: An empirical study based on the mediating role of self-efficacy. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(2), 147–158.
- Drost, E., & McGuire, S. (2011). Fostering entrepreneurship among Finnish business students: Antecedents of entrepreneurial intent and implications for entrepreneurship education. *International Review of Entrepreneurship*, 9(2), 83–112.
- Eckrich, C. J., & Loughhead, T. A. (1996). Effects of family business membership and psychological separation on the career development of late adolescents. *Family Business Review*, 9, 369–386.
- Engle, R., Dimitriadi, N., Gavidia, J., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame S., & Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent. A twelve-country evaluation of Ajzen’s model of planned behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 16(1), 35–57.
- Feldmann, M., Lukes, M., & Uhlener, L. (2022). Disentangling succession and entrepreneurship gender gaps: gender norms, culture, and family. *Small Business Economics*, 58(2022), 997–1013. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00430-z>.
- Fishbein, M., & Ajzen I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.782190>.
- Joensuu, S., Viljamaa, A., Varamäki, E., & Tornikoski, E. (2013). Development of entrepreneurial

intention in higher education and the effect of gender – a latent growth curve analysis. *Education + Training*, 55(8/9), 781–803. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2013-0084>

Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2015). Beyond intentions – what makes a student start a firm? *Education + Training*, 57(8/9), 853–873. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2014-0142>

Joensuu-Salo, S. (2020a). A long-term effect of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions: results from Finnish higher education students. *Journal of Finnish Studies*, 23(2), 9–31.

Joensuu-Salo, S. (2020b). *Entrepreneurial intention, behavior and entrepreneurship education: A longitudinal approach* (Acta Wasaensia 450)[Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-927-3>.

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2020). Do intentions ever die? A longitudinal study of entrepreneurial intentions and behaviors. *Education + Training*, 62(3), 325–338. <https://doi.org/10.1108/ET03-2019-0053>.

Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655–674.

Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47–57.

Kristiansen, S., & Indarti, N. (2004). Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. *Journal of Enterprising Culture*, 12(1), 55–78.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial Intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315–330.

Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 411–432.

Lee, L., Wong, P., Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: the influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 124–136.

Liñán, F. (2004). *Intention-based models of entrepreneurship education*. Conference paper presented at the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference (IntEnt2004), July 5–7. Naples, Italy.

Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907–933.

Liñán, F., & Jaén, I. (2018). A proposed model for the culture's mode of influence on the entrepreneurial process. Teoksessa M. Brännback, & A. Carsrud (toim.), *A research agenda for entrepreneurial cognition and intention* (s. 62–83). Edward Elgar.

Ljubotina, P. (2018). Family Business Succession: Does Experience Gained in Family Firm Really Count? *Management*, 13(4), 301–322.



Maalaoui, A., Perez, C., Bertnand, G., Razgallah, M., & Germon, R. (2018). "Cruel intention" or "entrepreneurial intention": what did you expect? An overview of research on entrepreneurial intention – an interactive perspective." Teoksessa M. Brännback, & A. Carsrud (toim.), *A research agenda for entrepreneurial cognition and intention* (s. 7–46). Edward Elgar.

Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219–241. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>.

OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.

Prodan, I., & Drnovsek, M. (2010). Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test. *Technovation*, 30(5/6), 332–347.

Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: A meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291–332.

Schjoedt, L. (2018). Implementation intentions: the when, where, and how of entrepreneurial intentions' influence on behavior. Teoksessa M. Brännback, & A. Carsrud (toim.), *A research agenda for entrepreneurial cognition and intention* (s. 105–121). Edward Elgar.

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321. <https://doi.org/10.1177/0894486511416977>

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(1), 42–57.

Sheeran, P. (2002). Intention-behaviour relations: A conceptual and empirical overview. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36.

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37, 43–61.

Tabares, A., & Cano, J. A. (2018). University students' succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista Espacios*, 39(35), 21.

Varamäki, E., Joensuu, S., Tornikoski, E., & Viljamaa, A. (2015). The development of entrepreneurial potential among higher education students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 563–589. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2012-0027>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., & Viljamaa, A. (2016). The intention-behaviour link of higher education graduates. Teoksessa U. Hytti, R. Blackburn, D. Fletcher, & F. Welter (toim). *Entrepreneurship, universities & resources: Frontiers in European entrepreneurship research* (s. 146–167). Edward Elgar.

- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf
- Zampetakis, L., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., & Moustakis, V. (2009). On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(6), 595–618.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521–536. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.04.001
- Zhang, Y., Duyesters, G., & Cloodt, M. (2013). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z>.
- Zhu, F., & Zhou, H. (2022). Perceived parental care and next-generation family members' succession intentions: the sequential-mediating role of general self-efficacy and perceived person-job fit. *Management and Organization Review*, 18(2), 319–357. doi: 10.1017/mor.2021.52

Omistajastrategia sukupolvenvaihdoksessa

Krista Elo-Pärssinen, KTT, johtava asiantuntija, Perheyrittäjien liitto

Yritys on olemassa sidosryhmiään varten. Sidoryhmistä tärkeimmät ovat asiakkaat ja henkilöstö. Omistaja on yksi sidoryhmistä. Perheyrittäjissä omistajan roolia ja merkitystä mietitään enemmän kuin muulla tavoin omistetuissa yrityksissä, koska omistajalla on kasvat ja omistaja osallistuu yrityksen toimintaan.

Perheen tehtävä omistajana on luoda arvoa. Edeltävä sukupolvi haluaa antaa yrityksen seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin missä se oli, kun he sen saivat.

Omistajan roolissa perhe ei tee monia päätöksiä, mutta nämä päätökset ovat sitäkin isompia ja kauaskantoisempia: missä bisneksessä olemme parhaimpia omistajia, mitä haluamme tai emme halua omistaa ja miten parhaiten hallinnoimme omistuksiamme. Joskus perhe ei ole paras mahdollinen omistaja yritykselle. Omistajan oikeuteen kuuluu myös oikeus luopua omistuksestaan.

Omistajastrategiasta puhutaan yhä enemmän, mutta siitä on ehkä vaikea saada otetta. Tämän artikkelin tavoitteena on:

- kertoa omistajastrategian merkityksestä sukupolvenvaihdoksessa,
- avata omistajastrategian sisältöä sekä
- kuvata onnistunutta omistajastrategiaprosessia.

Tässä artikkelissa omistajastrategia käsitetään perheyrittäjien yhteisenä näkemyksenä:

- Miksi haluamme omistaa yhdessä?
- Mitä haluamme omistaa yhdessä?
- Miten haluamme omistaa yhdessä?
- Kuka saa omistaa?

Omistajastrategia auttaa perhettä kehittämään omistamaansa yritystoimintaa. Omistajastrategia sisältää perheen yhteisen ymmärryksen omistamisen arvoista ja tarkoituksesta. Omistaja katsoo yritystä helikopterinäkökulmasta ja hänen on nähtävä kauas: mihin suuntaan haluamme yritystämme viedä. Omistajaperhe antaa yritystoiminnalle juuret ja siivet.

Omistajien keskustelu omistamisen tarkoituksesta, tavoitteista ja visiosta sekä omistajien eri rooleista tulee ajankohtaiseksi erityisesti sukupolvenvaihdoksessa, jossa omistajuus ja johtajuus siirtyvät perheyrittäjien seuraavalle sukupolvelle. Yksi sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytys on, että sekä luopuja-, että seuraajasukupolvi keskustelevat avoimesti näistä asioista yhdessä.

Artikkeli pohjautuu kirjallisuuteen ja vuonna 2020 Perheyrittäjien liiton (PL) jäsenyrityksilleen tekemään omistajastrategiakyselyyn.



MITEN OMISTAJAPERHE VAIKUTTAA PERHEYRITYKSESSÄ?

Perheyrittäjissä korostuu omistamisen ja yritystoiminnan jatkuvuus, joka konkretisoituu sukupolvenvaihdoksessa. Perheyrittäjien omistajuuteen liittyy erityispiirteitä, joita voidaan kutsua perhemäisyydeksi (Frank ym., 2017). Perhemäisyydessä on kyse siitä, miten perhe vaikuttaa ja tuo kädenjälkensä perheyrittäjien toimintaan.

Perhemäisyyden tunnistaminen on verrattain yksinkertaista tarkasteltaessa, mikä on perheen omistuksen tai päättävällän osuus yrityksessä. Vastaavasti on helppoa tunnistaa perheyrittäjissä erilaisissa tehtävissä toimivat perheenjäsenet ja heidän roolinsa. Näiden perusteella voidaan arvioida, mitkä ovat perheen mahdollisuudet käyttää valtaansa perheyrittäjien päätöksenteossa.

Nämä rakenteeseen liittyvät tekijät eivät kuitenkaan kerro sitä, miten perhe valtaansa todellisuudessa käyttää. Perheen todellinen vaikutus ja kädenjälki näkyvät yleensä perheyrittäjien visiossa, päämäärissä ja käyttäytymisessä.

Yrityksessä aktiivisesti toimivien perheenjäsenten pätevyys verrattuna muiden pätevyteen kertoo siitä, ovatko perheenjäsenet kyvykkäitä ja halukkaita suoriutumaan työstään vähintään yhtä hyvin kuin muut työntekijät. On myös hyvä ymmärtää, millä kriteereillä perhe päättää esimerkiksi rekrytoinnista, jos sekä perheenjäsen että perheen ulkopuolinen työntekijä tavoittelevat samaa työtätävää.

Tiedon jakaminen perheyrittäjien liittyvistä asioista perheenjäsenten välillä kertoo sekin yrityksen perhemäisyydestä. Tietoa yrityksen asioista perheenjäsenten välillä välittyy usein epävirallisestikin. Oleellista on, että tätä tietoa myös käytetään perheyrittäjien johtamisessa ja toiminnassa perheyrittäjistä hyödyntävällä tavalla.

Perhemäisyyttä ilmentää myös se, miten perhe suhtautuu henkilöstöön ja miten se rakentaa luottamusta. Perhe voi luoda hyvinkin perheenomaisen yrityskulttuurin ja kohdella henkilöstöä perheenjäsenenä. Tavoitteena ei tällöin ole ainoastaan perheen ja yrityksen hyvinvoinnin edistäminen, vaan myös henkilöstön tulevaisuuden turvaaminen heikompiinkin aikoihin. Luonteva kanssakäyminen perheenjäsenten ja henkilöstön välillä kertoo perheyrittäjien perhemäisyydestä.

Perheyrittäjien identiteetti kuvastaa perheyrittäjien suhtautumista itseensä ja sidosryhmiinsä. Perhemäisessä perheyrittäjissä perhe antaa kasvonsa yritykselle ja vaalii yrityksensä historiaa ja perinteitä. Perheyrittäjien pitkän aikavälin menestys rakentuu usein perheen kasvullisuuden ja vahvan yhteisen perheyrittäjien identiteetin varaan.

Perheyrittäjien erityispiirre on tavoite siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle. Tämä edellyttää yrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä. Yrityksen perhemäisyys ilmenee myös siinä, miten perheenjäsenet suhtautuvat yrityksen jat-

kuvuuden tavoitteluun ja miten yritys pyritään siirtämään sukupolvelta toiselle. Omistajastrategiakeskustelut auttavat perheyrittystä onnistumaan sukupolvenvaihdoksessa.

Perheyrittäksissä tehdään aktiivista strategiatyötä, mutta harvoissa yrityksissä strateginen suunnittelu ulotetaan perheeseen ja perhemäisyyteen. Sekä yrityksen että perheen samanaikainen ja samaan suuntaan tähtäävä strategiatyö luovat paremmat edellytykset perheyrittäksen menestymiselle ja jatkuvuudelle.

Omistajastrategiassa ja perheen pelisäännöissä jokainen perheyrittäys ottaa kantaa perhemäisyyden eri ulottuvuuksiin. Tilanteet ja käytännöt muuttuvat ajan ja sukupolvien myötä – varmaa on vain se, että yksi malli ei sovi kaikille. Perhemäisyyden eri ulottuvuudet painottuvat eri aikoina riippuen muun muassa perheyrittäksen koosta, omistajuuden vaiheesta ja omistajien lukumäärästä.

Omistajat tuovat perheyrittäkselle erityistä lisäarvoa, kun he ovat löytäneet yhteisen omistajatahdon ja kaikilla on halu viedä yritystä samaan suuntaan. Tällöin perhe ja yritys kummatkin hyötyvät. (Aronoff & Ward, 2011).

MIKÄ ON OMISTAJASTRATEGIA?

Omistajastrategia on omistajien yhteinen tahtotila. Omistajastrategia voidaan jakaa kahteen osaan: mikä on omistajien yhteinen tahtotila eli omistajastrategian sisältö ja miten omistajat vievät tätä tahtotilaa perheyrittäksessä eteenpäin eli omistajastrategian toteutus (Kuvio 1). (Perheyrittästen liitto, 2021)

Omistajastrategian osa-alueet



KUVIO 1. Omistajastrategian osa-alueet.



Omistajien selkeä strategia on vahva selkänoja hallituksen työlle. Se auttaa hallitusta kehittämään ja uudistamaan yritystä omistajaperheen haluamaan suuntaan sekä antaa reunaehdot tämän suunnan toteuttamiselle. (Pendercast ym., 2011)

Työnjaon selkeyttämiseksi perheyrityksessä on hyvä erottaa toisistaan yrityksen strategia ja omistajastrategia. Omistajastrategia on laajempi kuin yrityksen strategia. Se ottaa kantaa liiketoiminnan lisäksi myös perheen rooliin omistajana. Sitä tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa perhe omistaa useamman kuin yhden yrityksen tai omistajakunnassa tapahtuu muutoksia. Omistajat vastaavat omistajastrategiasta ja hallitus yrityksen strategiasta. (Luoma, 2018)

Omistajastrategia tekee omistamisen konkreettiseksi. Se antaa sisältöä omistajuudelle ja kertoo, miksi juuri tämä perhe on paras omistaja tälle yritykselle tänään. Siinä kannattaa myös pohtia, mitä lisäarvoa perhe tuo yritykselle. Perheen tuomat resurssit voivat olla osaamis pääomaa, taloudellista tai sosioemotionaalista pääomaa.

MIKSI HALUAMME OMISTAA?

Omistajastrategian miettiminen kannattaa aloittaa kysymyksellä: haluammeko myös tulevaisuudessa olla perheyritys ja omistaa yhdessä tai ketkä seuraavasta sukupolvesta haluavat olla mukana perheyrityksen toiminnassa ja missä roolissa.

Seuraavaksi kannattaa pohtia omistajaperheen omistamisen yhteistä arvopohjaa: miksi haluamme omistaa, mitä arvoja haluamme omistamisellamme edistää ja mistä haluamme olla tunnettuja? Vastaukset näihin kysymyksiin luovat perustan omistamiselle. Omistajaperheen yhteiset toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat arvot lisäävät yhteenkuuluvuutta ja psykologista omistajuutta sekä sitoutumista yhteiseen omistamiseen.

Sukupolvenvaihdoksessa näihin kysymyksiin pitää löytyä vastaus erityisesti jatkajapolvelta, jotta he voivat tehdä perheyrityksen toiminnasta oman näköisensä ja pääsevät tekemään työtä heille merkityksellisten asioiden hyväksi.

Perheyrityksessä omistajalla on kasvot. Omistaja on sitoutunut yritykseen myös henkisesti, ei vain omistamalla osakkeita. Perheyrityksen omistamisella on usein muukin tarkoitus kuin vain omistajien taloudellisen vaurauden lisääminen. Kasvollisuus merkitsee, että omistaja tuntee henkilökohtaista vastuuta palveluiden ja tuotteiden laadusta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Tämä on omiaan lisäämään omistajan kiinnostusta yrityksen uudistamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen maine on sama kuin omistajan maine, erityisesti jos yritys voidaan yhdistää omistajaan esimerkiksi saman nimen kautta.

Varsinkin nuorempi sukupolvi perään kuuluttaa omistajuuden merkityksellisyttä: miten voimme perheyrityksen omistajina parantaa maailmaa. Toisaalta myös operatiivisesta toiminnasta luopumassa oleva omistajaperhe usein miettii olemassaolonsa tarkoitusta, koska sijoitustoiminta ei toimi perheen liimana samalla tavalla kuin liiketoiminta. Omistajien tulee kokea liiketoiminta omakseen ja olla siitä kiinnostunut, jotta syntyy motivaatiota omistamiseen.

Mitä haluamme omistaa?

Omistajavisio kertoo, mikä on omistajaperheen yhteinen unelma. Mitä haluamme omistajaperheenä yhdessä saavuttaa? Millainen on perheyrityksemme 100 vuoden päästä? Omistajaperheen rooli on vähentää monimutkaisuutta ja kirkastaa yhtiön visiota.

Omistajilla voi olla erilaisia taloudellisia tavoitteita omistamiselleen. Omistajastrategiassa voidaan asettaa taloudellisia tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi yritystoiminnan liikevaihdon kasvuun, arvonnousuun, kannattavuuteen, vakaaraisuuteen tai maksuvalmiuteen. Tavoitteet voivat liittyä myös strategiaan sijoituksiin.

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi omistajilla voi olla emotionaalisia tavoitteita. Emotionaalinen tavoite voi liittyä perheyritykseen kuulumisen ja vaikuttamisen tunteeseen. Kuulumiseen liittyy ylpeyttä yrityksen edustamista arvoista, tuotteista ja asemasta yhteisössä. Perheyrityksen omistaja on osa suurempaa kokonaisuutta.

Eri omistajien sitoutuminen yritykseen ja odotukset yrityksen ja omistuksen osalta voivat vaihdella. Tämä voi konkretisoitua osinkopolitiikassa. Toiset omistajat odottavat ehkä tasaista, hyvää osinkoa ja toiset omistajat haluavat panostaa enemmän yrityksen kehittämiseen.

Yleensä myös omistajien kasvu- ja riskinotto- ja riskinotto- ja -halu vaihtelevat. Riskitaso konkretisoituu velkaantumisasasteessa, toimialavalinnoissa, investoinneissa, uusissa liiketoiminnoissa ja se voi vaihdella esimerkiksi liiketoiminta-alueittain. Toisinaan omistamisen aikajänne voi vaihdella. Osa omistajista haluaa ehkä myydä osakkeet ja osa pitää ne ”ikuisesti”. Ennen pitkää omistajien eri tavoitteet vahingoittavat yritystä. (Baron & Lachenauer, 2021).

Perheyrityksessä riskienhallinta korostuu. Riskienhallintaan kuuluu perheyrityksissä myös omistajien riskiposition hallinta. Keskeinen osa heidän varallisuuttaan on usein perheyrityksen osakkeissa. Riskienhallinta ei välttämättä tapahdu omistajan eri omaisuusluokkien kesken, vaan pikemminkin perheyrityksen sisällä. Perheyrityksen hajauttaessa liiketoimintaansa omistajuuden riski vähenee.



Miten omistamme?

Omistajaohjaus tarkoittaa sitä, miten edellä kuvattu omistajastrategian sisältö välittyy hallituksen kautta toimitusjohtajalle ja muulle johdolle. Omistajaohjaus ei tarkoita sitä, että kaikista hallituksen päätettävistä asioista tulisi etukäteen kysyä omistajien suostumus tai että omistajilla pitäisi olla rooli kaikissa hallintaketjun osissa. Omistajaohjausta toteutetaan kunnioittaen osakeyhtiön hallintaketjua: yhtiökokous (omistajat), hallitus (strateginen johto), toimitusjohtaja (operatiivinen johto) ja tilintarkastaja. (Koeberle-Schmid ym., 2014).

Hallintaketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Omistajien pitää olla organisoituja ja selkeitä tavoitteissaan, jotta he saavat houkuteltua osaavia jäseniä hallitukseen. Kyvykäs toimitusjohtaja taas haluaa sparraajakseen vahvan ja osaa-van hallituksen.

Hallintaketjun alkulähde ovat omistajat. Omistajat käyttävät valtaansa ja tekevät sitovia päätöksiä varsinaisissa tai ylimääräisissä yhtiökokouksissa. Yhtiökokous valitsee yritykselle hallituksen ja tilintarkastajan. Yhtiökokous tai useimmiten hallitus itse valitsee hallituksen puheenjohtajan.

Hallitus päättää yrityksen strategiasta sekä ottaa ja erottaa yrityksen toimitusjohtajan sekä päättää toimisuhteen ehdoista. Toimitusjohtaja puolestaan hoitaa päivittäisiä asioita eli johtaa yritystä operatiivisesti hallituksen määrittämällä tavalla ja raportoi hallitukselle.

Perheyriyksessä omistaja on hallintaketjussa usein useassa roolissa, jolloin omistajatahto välittyy ehkä selkeämmin yrityksen johtoon. Toisaalta se voi myös hämärtyä, jos eri rooleissa toimivien omistajien ääni ei ole yhteneväinen. Seuraajapolven on hyvä miettiä, missä roolissa tai rooleissa he haluavat omistajina vaikuttaa.

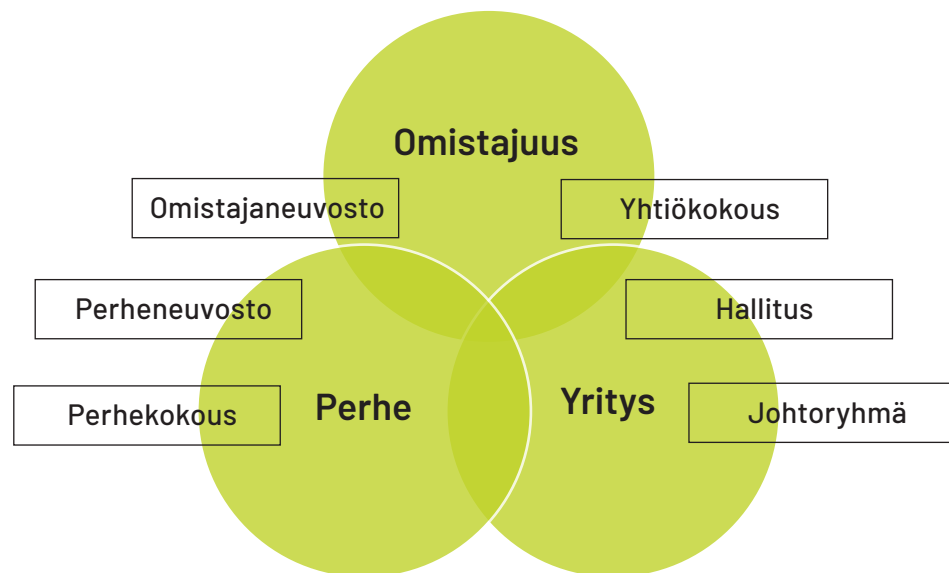
Tilintarkastaja toimii omistajien edustajana perheyriytystä tarkastaessaan. Tilintarkastaja on kaikkien omistajien luottohenkilö. Käytännössä tilintarkastaja tekee yhteistyötä johdon kanssa siten, että asiat sujuvat hyvin ja yritykselle voidaan laatia puhdas tilintarkastuskertomus. Perheyriyksissä tilintarkastajakuulemiseen hallituksen lisäksi otetaan toisinaan mukaan myös omistajat, jolloin tietoa omistajastrategian toteutumisesta voidaan jakaa omistajille. Näin ei kuitenkaan voida toimia listatussa perheyriyksessä, mutta vastuullisten listayhtiöiden tilintarkastaja ja hallituksen jäsenet ovat yhtiökokouksissa läsnä vastaamassa omistajien kysymyksiin.

Perheen ja omistajasuvun hallintaan kuuluvat perhekokous, perhe- ja/tai omistajaneuvosto. Perheneuvoston toiminnan tavoitteena on yleensä perheen yhtenäisyyden säilyttäminen, arvojen määrittäminen ja jatkajapolven koulutuksen suunnittelu. Perheneuvosto miettii perheen toimintaperiaatteita ja omistajaneuvosto keskittyy omistajuuden tavoitteiden ja omistajastrategian määrittelyyn. Jos suku ei ole kovin laaja, niin yleensä näitä asioita käsitellään yhdessä neuvos-

tossa. Jos neuvostoja ei ole, niin omistajastrategiaan liittyvät keskustelut voidaan käydä omistajakokouksissa.

Omistaja- ja perheneuvosto toimivat omistajaperheen ja hallituksen välimaastossa. Niiden tehtävänä on huolehtia, että tieto kulkee kumpaankin suuntaan. Niiden sijaan voi olla myös osakeyhtiölaissa määritelty hallintoneuvosto. Neuvostot voivat myös ehdottaa yhtiökokoukselle hallituksen kokoonpanoa. Listatussa perheyrietyksessä ehdotuksen tekee yleensä nimitysvaliokunta.

Perheyrietyksen hallintarakenteet



KUVIO 2. Perheyrietyksen hallintarakenteet (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010).

Omistajastrategian toteuttamisessa rakenteen merkitys kasvaa, mitä enemmän perhe, omistajuus ja yritystoiminta eriytyvät toisistaan. Kun esimerkiksi kaikki omistajat työskentelevät yrityksessä, erillistä omistajaneuvostoa ei välttämättä tarvita miettimään omistajastrategiaa. Joissakin perheyrietyksissä neuvosto on perustettu jo aikaisemmassa vaiheessa, jotta omistajuuteen ja yritykseen liittyvät keskustelut voidaan eriyttää. Muodollisuus tuo keskusteluihin tavoitteellisuutta ja vankempaa sisältöä.

Omistajaohjaus vaatii muutakin kuin rakenteiden olemassaolon. Selkeät rakenteet lisäävät läpinäkyvyyttä ja päätöksentekokykyä. Omistajaohjauksen toimivuuden edellytyksenä on, että määritetään rakenteiden rooli, tehtävä, oikeudet ja velvollisuudet päätöksenteossa ja valvonnassa sekä viestitään niistä eri sidosryhmille. Lisäksi pitää toimia niin kuin on yhdessä sovittu. Esimerkiksi perheneuvoston tehtävä ei ole sekaantua yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnan johtaminen puolestaan kuuluu johtoryhmälle ja hallitukselle.



Ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia perheyrittäjien hallintarakenteelle tai sille, kuinka hallintarakenteessa eri tehtävät vastuutetaan. Oikea ja toimiva rakenne edistää omistajastrategian toteutumista, kun huolehditaan kolmesta asiasta:

- **Osaaminen**
Hallinnassa toimivilla ihmisillä, perheenjäsenillä ja perheen ulkopuolisilla, on tarvittavaa osaamista, motivaatiota ja kykyä toimia yhdessä.
- **Yhdenmukaisuus**
Hallinnan eri rakenteiden tavoitteet ja toiminta ovat yhdenmukaisia ja tukevat toisiaan.
- **Valvonta**
Valvonta on järjestetty tarkoituksenmukaisesti niin, että se edistää yrityksen etua. Omistajaperhe voi delegoida päätöksenteon, mutta ei valvontaa.

Sukupolvenvaihdostilanteessa on hyvä keskustella siitä, mikä on perheenjäsenten rooli ja asema näissä rakenteissa nyt ja tulevaisuudessa: miten perhe parhaalla mahdollisella tavalla edistää omistajastrategian toteutumista.

Jos pääomistaja ja hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja ovat sama henkilö, niin päätökset syntyvät nopeasti. Toisaalta joustava ja nopea päätöksenteko voi olla myös yksinvaltiutta, jossa yksi perheenjäsen voi johtaa jopa pelolla tai päätökset eivät ehkä ole parhaita mahdollisia.

On tärkeää, että erityisesti ne perheenjäsenet, jotka eivät ole mukana yrityksen hallinnossa, johdossa tai operatiivisissa tehtävissä, tietävät, miten he voivat omistajina vaikuttaa omistajastrategian muodostumiseen ja edistää sen toteuttamista. Heillä pitää olla riittävästi tietoa saatavilla yrityksen liiketoiminnasta omistajastrategisten päätösten tueksi. (May, 2017)

Kuka saa omistaa?

Ensisijaisesti omistajaperheen pitää miettiä, voiko perheyrittäjä omistaa muutenkin kuin vain perustajan jälkeläiset alenevassa polvessa. Joissakin perheyrittäjissä omistajina saavat olla vain perheenjäsenet, jotka työskentelevät perheyrittäjissä. Toisissa perheyrittäjissä myös puoliset tai avainhenkilöt saavat omistaa yrityksen osakkeita. Joissakin perheyrittäjissä jatkajapolvi saa perheyrittäjien osakkeita, kun he täyttävät 18 vuotta, toisissa taas lapsi saa osakkeita jo syntyessään. Perheyrittäjien omistus jakautuu helposti enemmistö- ja vähemmistöomistajiin tai äänivaltaisiin ja äänivallattomiin omistajiin.

Perheenjäsenet voivat toimia perheyrittäjissä omistajina erilaisissa rooleissa. Omistajan eri roolit vaikuttavat siihen, mitkä hänen tavoitteensa ovat, millainen hänen sitoutumisensa yritykseen on, miten hän toimii ja vaikuttaa yrityksessä sekä mitä lisäarvoa hän tuo yritykselle. (Zellweger, 2017).

Perheyriityksen jatkuvuudelle on tärkeä, että omistajaperheestä joillakin on vähintään hallitseva rooli. Mitä enemmän omistajaperheessä on erilaisia omistajarooleja, sitä enemmän omistajien tavoitteet hajaantuvat. On olennaista, että yksi perheenjäsen huolehtii näiden tavoitteiden selvittämisestä ja omistajastrategian kokoamisesta. Häntä voidaan kutsua ”omistuskäytäntöjen omistajaksi”. (Perheyriitysten liitto, 2020)

Eri omistajaroolit vaativat erilaista osaamista. Hallituksen jäseneltä vaaditaan enemmän strategista ja yritystoiminnan osaamista kuin omistajalta, jolla ei ole roolia yrityksen hallinnossa. On tärkeää, että omistajat tunnistavat oman omistajaroolinsa ja siihen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Henkilöllä voi olla samaan tai eri aikaan useita eri omistajarooleja, jolloin voi syntyä rooliristiriitoja.

Perheyriitytys on pulassa, jos omistajat puhuvat mieluummin oikeuksistaan kuin velvollisuuksistaan. Omistajien velvollisuuksiin kuuluu käyttäytyä omistajaroolin mukaisesti. Passiivisen omistajan ei ole sopivaa olla suoraan yhteydessä toimitusjohtajaan. Omistajien odotukset perheyriitykseltä ovat osa omistajatahdon määrittelyä. Kaikkien omistajien pitää ymmärtää vastuunsa yrityksen toiminnan kehittämistä ja uudistamisesta.

Perheyriitytys ansaitsee omistajat, jotka haluavat olla sen omistajia. Perheyriityksen omistajuudesta ei saa muodostua vankilaa. Tämän varmistamiseksi on hyvä luoda säännöt ja toimintatavat, joilla perheyriityksen osakkeista pääsee halutesaan eroon. Osakkeiden myyminen ei kuitenkaan saisi johtaa perhesiteiden katkeamiseen. Toisaalta omistajaperheessä on hyvä myös keskustella siitä, mitkä ovat hyviä syitä luopua yritystoiminnasta kokonaan.

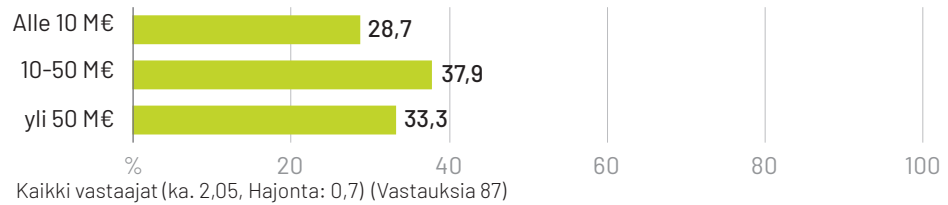
Perheyriityksissä omistusrakenteen hallintaan on kiinnitettävä huomiota, jotta omistus on halutuissa käsissä myös tulevaisuudessa.

TUTKIMUSAINEISTO

Perheyriitysten liitto toteutti kesällä 2020 jäsenistölleen kyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää, miten perheyriityksissä keskustellaan omistajuudesta ja mitä merkitystä on omistajastrategialla perheyriitysten jatkuvuudelle.

Kysely lähetettiin 450 perheyriitykselle. Siihen vastasi 87 perheyriityksen omistajaa, joten vastausprosentti oli 19 %. Vastaajat edustivat tasaisesti eri kokoisia perheyriityksiä (Kuvio 3). Vajaa kolmannes vastaajista edusti pieniä yrityksiä (liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa), reilu kolmannes keskisuuria yrityksiä (liikevaihto 10–50 miljoonaa euroa) ja kolmannes suuria yrityksiä (liikevaihto yli 50 miljoonaa euroa).

Perheen yhdessä omistaman yrityskokonaisuuden liikevaihto



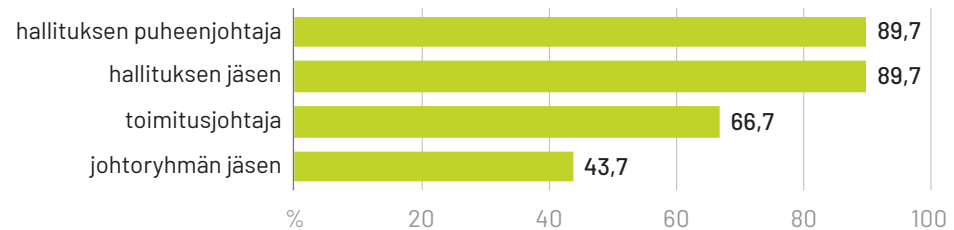
KUVIO 3. Taustatieto: Perheyriksen koko.

Vaikka yritysten koossa liikevaihdolla mitaten oli eroja, omistajien lukumäärä jäi alle 10 henkilöön 85 %:ssa kyselyyn vastanneista perheyriksistä.

Noin puolet perheyriksistä oli tehnyt vähintään yhden sukupolvenvaihdoksen (49 %) eli yrityksen johdossa oli toinen sukupolvi. 31 %:ssa perheyriksistä oli jo tehty kaksi tai sitä useampi sukupolvenvaihdos. Perheyriksistä 19 % oli vielä ensimmäisen sukupolven hallussa.

Vastaajat olivat kaikki omistajia, mutta heidän roolinsa yrityksessä kuitenkin vaihteli. Melkein 90 % vastaajista oli hallituksen puheenjohtajia tai hallituksen jäseniä, 2/3 toimitusjohtajia ja reilu 40 % johtoryhmän jäseniä (Kuvio 4). Vastaaja sai valita kaikki roolit, jotka hänellä perheyriksessä oli.

Vastaajan rooli



KUVIO 4. Taustatieto: Vastaajan rooli.

Miksi omistajastrategia?

Kyselyn mukaan 60 % Perheyriysten liiton jäsenyrityksistä oli tehnyt omistajastrategian. 37 jäsenyritystä oli tehnyt ensimmäisen omistajastrategiansa jo yli 5 vuotta sitten. Kolmasosa perheyriksistä päivittää omistajastrategiaansa vuosittain.

Melkein 60 % perheyriksistä, joilla ei vielä ollut omistajastrategiaa, oli kuitenkin suunnitellut sen tekemistä. Omistajastrategian tekeminen tuntuu tulevan ajankohtaiseksi sukupolvenvaihdoksessa, kun seuraava sukupolvi on ottamassa

vastuuta, omistajuus hajaantuu ja kaikki omistajat eivät enää ole operatiivisessa toiminnassa mukana. Toisaalta omistaminen ja liiketoiminta voivat eriytyä eri yhtiöihin tai passiivinen holding-yhtiö muuttua aktiiviseksi sijoitusyhtiöksi ja perheyhtiöksi.

Omistajastrategia on yksi tapa vahvistaa perhemäisyyden tuomia kilpailuetuja ja toisaalta hallita sen aiheuttamia haasteita perheyrittäjien omistamiselle ja johtamiselle. Kyselyn mukaan perheyrittäjien tärkeimmät syyt omistajastrategian tekemiseen liittyivät omistajaperheen ja yrityksen väliseen suhteeseen (Kuvio 5). Ne olivat:

1. omistajien yhteisen tahtotilan kirkastaminen
2. omistajuuden jatkuvuuden turvaaminen
3. omistajaperheen ja yritystoiminnan suhteen selkeyttäminen

Liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että omistajien pitkän tähtäimen tavoitteet ovat yhdenmukaiset. Hallituksella ja johdolla on oltava myös mahdollisimman selkeä kuva omistajien odotuksista ja tahtotilasta. Tämä korostuu erityisesti, jos perheellä on useampia liiketoimintoja, joissa on aktiiviset hallitukset.

Seuraavaksi tärkeimmät syyt liittyivät omistajaperheeseen: konfliktien välttämiseen ja yhtenäisyyden edistämiseen. Tämä liittyy erityisesti suurempiin omistajaperheisiin, joissa todennäköisyys erilaisiin mielipiteisiin ja tahtotiloihin on suurempi.

Miksi teitte omistajastrategian?



KUVIO 5. Miksi teitte omistajastrategian?



Ne perheyrietykset, joilla ei ollut omistajastrategiaa, eivätkä vielä olleet suunnitelleet sen tekemistä olivat tyypillisesti yhden henkilön tai ydinperheen omistuksessa tai yritys oli pieni. Omistajat olivat aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa, jolloin omistajan tavoitteet näkyivät yrityksen strategiassa. Painopiste oli enemmän hallitustyön tehostamisessa. Näissä perheyrietyksissä seuraava polvi oli vielä alaikäisiä. Toisaalta omistajastrategian voi myös kirjoittaa tuleville sukupolville, jotta he pääsevät tutustumaan edellisten sukupolvien ajatteluun.

Yhtä tärkeää kuin omistajastrategian sisältö on prosessi, jolla se saadaan aikaan. Prosessin aikana perhe kehittää keskinäistä viestintäänsä sekä ongelmanratkaisuja päätöksentekokykyään. Prosessi tutustuttaa perheenjäseniä lähemmin toisiinsa, yrityksen historiaan ja nykypäivään, mikä antaa paremmat edellytykset tulevaisuuden rakentamiseen.

Perheyrietysten liiton kyselyn mukaan yleisimmin aloitteen omistajastrategian tekemisestä on tehnyt omistaja. Jatkajapolven aloitteesta omistajastrategia on tehty joka kolmannessa perheyrietyksessä. Vain joissakin perheyrietyksissä omistajastrategia on tehty hallituksen, johdon tai ulkopuolisen konsultin aloitteesta.

Vaikka aloitteentekijänä omistajaprosessissa olisikin vain yksi omistaja, niin prosessiin on hyvä saada mukaan useampi, eri roolissa oleva perheenjäsen. Pienemmissä perheissä tämä tarkoittaa koko perhettä, suuremmissa suvuissa kootaan työryhmä tai se on omistajaneuvoston tehtävä. Omistajastrategiaa voidaan työstää myös osissa eri kokoonpanoilla. Tällöin koko omistajaperhe sitoutuu paremmin prosessiin ja perheyrietyksen jatkuvuuden edistämiseen.

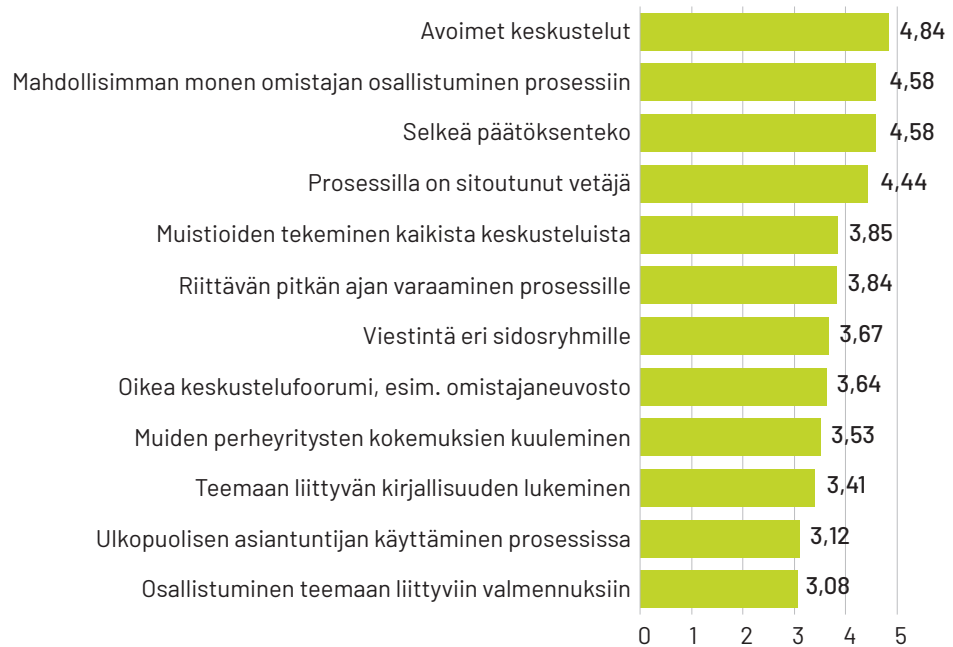
Perheyrietysten liiton kyselyn mukaan perheyrietyksissä yleisintä on, että kaikki omistajat osallistuvat omistajastrategiaprosessiin. Kahdessa kolmasosassa vastanneista perheyrietyksistä kaikki omistajat osallistuivat omistajastrategiaprosessiin. Vain viidesosa perheyrietyksistä käytti ulkopuolista asiantuntijaa omistajastrategiaprosessissa. Perheen ulkopuoliset hallituksen jäsenet ja johto osallistuivat prosessiin noin 10 %:ssa vastanneista perheyrietyksistä.

Vastausten mukaan omistajastrategiaprosessiin kannattaa varata aikaa. Puolet vastanneista perheyrietyksistä saivat omistajastrategiaprosessin päätökseen alle vuodessa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kerran tehty omistajastrategia olisi staattinen. Kolmasosalla perheyrietyksistä prosessi on käynnissä koko ajan.

MENESTYMISEN EVÄINÄ AVOIMUUS JA OSALLISTAMINEN

Omistajastrategiaprosessin menestymisen kannalta tärkeimpänä asiana pidetään avoimia keskusteluja ja mahdollisimman monen omistajan osallistumisesta prosessiin (Kuvio 6).

Mikä on omistajastrategiaprosessin onnistumisen kannalta tärkeää?



KUVIO 6. Mikä on omistajastrategiaprosessin onnistumisen kannalta tärkeää?

Avoimet keskustelut ja osallistaminen ilman omistajastrategiaprosessin selkeää vetäjää eivät välttämättä vie prosessia eteenpäin. Prosessin menestyminen vaatii selkeää päätöksentekoa.

Oikea keskustelufoorumi, esimerkiksi omistajaneuvosto, koettiin tärkeämmäksi perheyriyksissä, joissa omistajia on enemmän ja kaikki eivät mahdu ”keittiön pöydän” ympärille. Viimeistään prosessin loppuvaiheessa omistajastrategia kannattaa myös viestiä eri sidosryhmille, erityisesti hallitukselle ja johdolle, jotta he voivat tehdä omistajatahdon kanssa yhteneviä päätöksiä. Jos yrityksellä on perheen ulkopuolisia omistajia, omistajastrategia on hyvä soveltuvin osin viestiä heillekin.

Ulkopuolinen asiantuntemus ja apu (muiden perheyriyten kokemuksien kuuleminen, kirjallisuuteen tutustuminen, valmennus ja ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen) koettiin tärkeäksi, mutta ehkä enemmänkin taustoittajana. Ilman omistajaperheen omaa aktiivista tekemistä omistajastrategia ei synny.



OSAKASSOPIMUS JA PERHEEN PELISÄÄNNÖT

Omistajastrategian sijaan tai lisäksi perheyriyksissä on usein tehty myös osakassopimus tai määritelty perheen pelisäännöt tai toimintatavat.

Omistajastrategia ei ole oikeudellinen sopimus. Oikeudellisesti velvoittavat asiat kannattaa kirjata osakassopimukseen. Siihen ei kuitenkaan kannata kirjata asioita, joita ehkä halutaan tarkastella vuosittain. Listatussa perheyriyksessä kannattaa keskustella pörssisääntöjen asiantuntijan kanssa, ja jo hyvissä ajoin ennen listautumista, kannattaako osakassopimusta tehdä ja millaisia asioita voisi ja kannattaisi sopia.

Osakassopimus voidaan siten nähdä yhtenä omistajastrategian osana tai sitä täydentävänä laillisena sopimuksena. Nämä kummatkin vahvistavat omistajien keskinäistä luottamusta. Jos sopimuksia noudatetaan, ne myös ennalta ehkäisevät konflikteja.

Perheyriyten liiton kyselyn mukaan melkein kaikilla (88 %) omistajastrategian tehneillä perheyriyksillä oli myös osakassopimukset. Joskus osakassopimus myös korvaa omistajastrategian. 61 %:lla kyselyyn vastanneilla perheyriyksillä, jotka eivät olleet tehneet omistajastrategiaa, oli osakassopimus.

Osakassopimuksen tarkoituksena on sopia omistajien keskinäisistä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan perheyriyksen nähden. Osakassopimus ei ole julkinen asiakirja.

Osakassopimuksessa sovitaan usein seuraavista asioista:

1. Omistajien tavoitteet ja yhtiön liiketoiminta
2. Omistus pohja (kuka saa omistaa)
3. Omistajien velvollisuudet (työnteko, rahoitus, salassapito, kilpailukiello jne.)
4. Omistajien oikeudet (palkka/palkkio, tiedonsaanti).
5. Päätöksenteko (enemmistö päätökset, määräenemmistö päätökset, veto-oikeudet, yksimieliset päätökset)
6. Osakkeisiin liittyvät asiat (luovutus rajoitukset ja -velvollisuudet, etuosto-oikeudet, lunastushinta)
7. Sanktiot eli sopimussakot ja vahingonkorvaukset sekä osakkeiden myyntivelvollisuus, jos sopimusta on rikottu
8. Erimielisyyksien ratkaiseminen ja muut oikeudelliset asiat

Omistajien olisi hyvä myös laatia avioehtosopimus, joka koskee vähintäänkin perheyrityksen osakkeita. Lisäksi monissa perheyrityksissä opastetaan omistajia tai tulevia omistajia laatimaan testamentti heti, kun he tulevat täysi-ikäisiksi.

Omistajilla voi olla ehtona, että osakkeiden myynnit ja lahjat sekä perinnöt eivät ole avio-oikeuden alaista omaisuutta. Samoin ehtona voi olla että, jos alaikäinen omistaja kuolee, osakkeet siirtyvät sisaruksille. Lisäksi mukaan otetaan usein ehto, jonka mukaan perheyrityksen osakkeita ei saa antaa vakuudeksi.

Perheen kasvaessa, omistajuuden hajaantuessa ja yritystoiminnan monimutkaistuesssa omistajaperheissä tulee yleensä tarve luoda perheen pelisäännöt tai toimintaperiaatteet. Nämä täydentävät omistajastrategiaa tai ovat osa sitä. Joissakin perheyrityksissä näitä kutsutaan perheen hyväksi hallintotavaksi.

Pelisääntöjen ensisijaisena tavoitteena on edistää perheen yhtenäisyyttä ja keskinäistä luottamusta sekä innostaa tulevia sukupolvia perheyrityksen omistamiseen. Hajanainen perhe ennen pitkää hajottaa myös yrityksen.

Pelisääntöjä tarvitaan siihen, miten omistajaperhe toimii yhdessä ja miten omistajaperhe voi osallistua perheyrityksen toimintaan. Vastauksia etsitään esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka tekee päätöksiä mistäkin asioista?
- Miten päätökset toteutetaan?
- Kuinka perhe toimii yhdessä?
- Miten jatkajapolvea valmennetaan omistajuuteen?
- Miten luopumisprosessi hoidetaan?
- Miten perheenjäseniä valitaan eri tehtäviin, miten heitä arvioidaan ja miten heitä palkitaan?

Perheen säännöt ja toimintaperiaatteet kannattaa kirjata ennen kuin asia tulee ajankohtaiseksi jonkin haasteellisen tilanteen johdosta, esimerkiksi palkattaessa perheenjäsen perheyritykseen töihin. Kirjoitetut säännöt eivät anna aihetta turhille odotuksille ja ehkäisevät siten konflikteja.

On erilaisia perheitä, joten on myös erilaisia perheen sääntöjä ja toimintaperiaatteita. Niihin vaikuttavat perheen koko ja tarpeet, yrityksen toimiala ja toimintaympäristö. Toiset säännöt eivät ole toisia parempia, ei ole olemassa oikeita vastauksia. Joskus toisten perheiden toimintaperiaatteista voi saada ideoita, mutta tärkeintä on, että perhe on miettinyt toimintaperiaatteet yhdessä ja nähnyt sopivaksi heidän perheensä tarpeisiin.

Toimintaperiaatteita laadittaessa on tasapainoiltava perheen ja yrityksen tarpeiden välillä. Kiusalliset historian tapahtumat eivät saisi vaikuttaa periaatteisiin. Esimerkiksi vuosia sitten perheyritystä johtanut kyvytön perheenjäsen voi saada aikaan sen, että perheenjäsenen työskentelylle asetetaan liian korkeat kriteerit, mikä karkottaa osaavat perheenjäsenet muualle töihin.



Tehtyjä päätöksiä pitää kunnioittaa ja toimia niiden mukaisesti. Päätöksiin pitää kuitenkin aika ajoin palata ja tarkistaa, ovatko aikaisemmin tehdyt päätökset vielä tarkoituksenmukaisia. Tärkeintä on päättää siitä, miten omistajaperhe tekee päätöksiä ja miten niitä voidaan tarvittaessa muuttaa.

Perheyriyksen toimintaperiaatteita voi myös lähteä työstämään Perheyriyksen liiton määrittelemien Omistajaperheen hyvien käytäntöjen (2020) pohjalta. Käytännöt ovat:

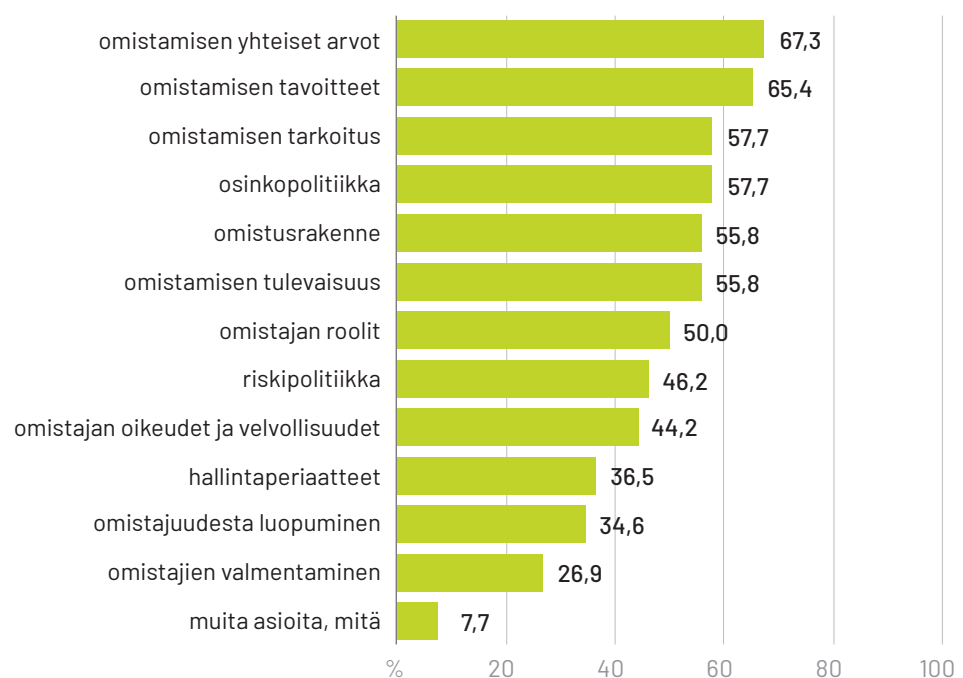
1. Omistajaperhe varaa **aikaa ja resursseja** omistuksensa hallintaan ja johtamiseen.
2. Omistajaperhe määrittelee yhdessä omistamista ohjaavat **arvot, omistamisen tarkoituksen ja tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivat mittarit**. Muun muassa näistä muodostuu omistajastrategia, joka luo raamit hallituksen päätöksenteolle.
3. Omistajaperhe määrittelee **omistajuuden eri roolit vastuineen ja mahdollisine palkkioineen**. Rooleja ovat esimerkiksi operatiivinen omistaja, hallinnossa vaikuttava omistaja, omistuskäytäntöjen omistaja ja passiivinen omistaja. Omistajaperhe pystyy käsittelemään perheen yksittäisten jäsenten roolimuuotosten haasteet.
4. Omistajaperhe **tiedostaa jäsentensä kyvyt, kokemuksen ja motivaation** sekä tukee heidän kehittymistään sopiviin rooleihin.
5. Omistajaperhe tekee **päätökset läpinäkyvästi**. Päätöksentekoa varten on selkeät prosessit, jotka mahdollistavat erilaisten mielipiteiden esittämisen ja päätösten tekemisen.
6. Omistajaperhe **altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain**, jotta he ymmärtävät perheyriyksen merkityksen perheen elämässä.
7. Omistajaperhe huolehtii omasta ja perheyriyksen **jatkuvasta uudistumisesta**.
8. Omistajaperhe on **valmis haastamaan olemassa olevaa omistajastrategiaa** ja miettimään, onko omistajaperhe yritykselle paras mahdollinen omistaja.
9. Omistajaperhe **dokumentoi ja viestii** käytäntönsä yhteisesti sovituille tahoille.
10. Omistajaperhe **toteuttaa yhdessä sopimansa käytännöt**.

Jokaisen perheyriyksen kannattaa käyttää aikaa sen miettimiseen, mitkä käytännöt ja dokumentit ovat ajankohtaisia ja tuntuvat oikeilta juuri tänään. Niitä pitää olla valmiita muuttamaan myös ajassa.

OMISTAJASTRATEGIOIDEN SISÄLTÖ

Perheyritysten liiton kyselyn (2021) mukaan eniten omistajastrategioissa otetaan kantaa omistamisen yhteisiin arvoihin ja omistamisen tavoitteisiin (Kuvio 7). Omistamisen tarkoitus ja osinkopolitiikka liittyvät omistamisen tavoitteisiin: miksi haluamme omistaa ja mitä haluamme yritystoiminnan tuottavan omistajille.

Mihin kokonaisuuksiin omistajastrategianne ottaa kantaa?



KUVIO 7. Mihin kokonaisuuksiin omistajastrategianne ottaa kantaa?

Yli puolet vastanneista perheyrityksistä myös määrittää omistajastrategiassaan, kuka saa omistaa. Joissakin perheyrityksissä vain yrityksessä työssä olevat perheenjäsenet voivat olla myös omistajia. Suuremmissa perheyrityksissä ehkä enemmänkin halutaan eriyttää yrityksen omistajuus ja työssäkäynti.

Puolet perheyrityksistä määrittävät jollain tasolla omistajastrategiassa omistajan rooleja, esimerkiksi missä eri rooleissa omistaja voi toimia, kuinka monta eri roolia omistajalla voi olla, kenelle omistaja raportoi työskennellessään perheyrityksessä jne.

Vähiten omistajastrategiat sisältävät kannanottoja omistajuudesta luopumiseen tai tulevien omistajien valmentamiseen. Nämä kummatkin ovat asioita, joista omistajaperheen kannattaa kuitenkin keskustella.



MITEN VALMENTAA JATKAJIA?

Sukupolvenvaihdos ei onnistu ilman osaavia jatkajia. Yrittäjyyteen ja omistajuuteen valmentaminen on järjestelmällistä työtä, jonka perusta on kasvatuksen arkipäiväisissä tilanteissa lapsuudesta alkaen. Perheen arvomaailma ja kulttuuri välittyvät tuleville yrittäjille ja omistajille puheilla ja teoilla: mikä on arvokasta ja millaista on toivottu käyttäytyminen. (Bork, 2008)

Jatkajapolven valmentaminen ei voi koskaan alkaa liian aikaisin. Vanhemmat voivat valmentaa lapsiaan perheyriksen jatkamiseen jo varhain. Hyvällä jatkajalla on terve itsetunto, jonka kehittymistä vanhemmat voivat tukea johdonmukaisella palkitsemisella ja palautteen antamisella sekä kuuntelemalla lasta. Jo leikki-ikästä lähtien lapselle voi opettaa päätöksentekoa, virheistä oppimista ja luoda onnistumisen kokemuksia.

Omistajaperheen tehtävä on huolehtia, että perheyriksen tulevat ja nykyiset omistajat ovat motivoituneita ja osaavia toimimaan eri rooleissa. Jatkajaosaaminen on taitoja, tietoja ja asennetta. Se karttuu muodollisen ja epämuodollisen koulutuksen sekä perheyriksessä ja sen ulkopuolella saatujen erilaisten kokemusten kautta. Kokemusta omasta perheyriksestä karttuu muun muassa kesä- ja projektitöistä. Joissakin perheyriksissä nuorilla on mahdollisuus tutustua hallitustyöhön tarkkailijana tai varajäsenenä.

Muodollisen valmennuksen teemat liittyvät perheyriksen liiketoimintaan, hallitustyöhön ja omistajuuteen. Valmennuksien sisällöt riippuvat jatkajien tulevasta rooleista. Olisi hyvä miettiä jatkajien polku eri tehtäviin ja niihin tarvittava osaaminen.

Hyviä tapoja oppia ovat myös keskustelut toisten perheyriksien omistajaperheiden kanssa, perheyrikskonferenssit Suomessa ja maailmalla. Ei kannata myöskään unohtaa omistajien keskusteluja ja yhteisiä tapaamisia oman perheyriksen tilintarkastajan, johdon ja hallituksen jäsenten kanssa. Myös Perheyriksien liiton valmennukset ovat hyvä tapa valmentaa tulevia omistajia.

Omistajaperheellä olisi hyvä olla suunnitelma, miten eri rooleihin omistajia valmennetaan. Tämä vaatii aikaa ja rahaa. Keskustelua jatkajien toiveista, kiinnostuksen kohteista ja kehittymismahdollisuuksista olisi hyvä käydä säännöllisesti.

Perheyriksissä keskitytään useammin jatkajien valmentamiseen kuin luopumisen valmentamiseen. Tätäkin olisi hyvä miettiä yhdessä: milloin ja miten luopuminen omistajuudesta ja johtajuudesta tapahtuu, jotta perheyriksen jatkuvuus turvataan sekä miten muu perhe voi tukea luopujaa uudessa roolissa.

YHTEENVETO

Artikkelin tavoitteena oli:

- kertoa omistajastrategian merkityksestä sukupolvenvaihdoksessa
- avata omistajastrategian sisältöä
- kuvata onnistunutta omistajastrategiaprosessia.

Sukupolvenvaihdos on perheyrittäjässä murrostilanne, jossa muutoksia tapahtuu omistajuuden lisäksi tyypillisesti myös yrityksen johdossa ja johtamisessa. Tällöin on tärkeää, että kaikilla toimijoilla on yhteinen näkemys siitä, mitä omistajat yrityksen toiminnalta odottavat ja miten he haluavat yhdessä siihen vaikuttaa.

Artikkelin aineistona on Perheyrittäjien liiton vuonna 2020 jäsenistölleen tekemä kysely. Kyselyyn vastasi 87 perheyrittäjästä, joista 60 % oli tehnyt omistajastrategian. 37 jäsenyritystä oli tehnyt ensimmäisen omistajastrategiansa jo yli 5 vuotta sitten. Kolmasosa perheyrittäjistä päivittää omistajastrategiaansa vuosittain.

Kyselyn perusteella jatkajapolven aloitteesta omistajastrategia on tehty joka kolmannessa perheyrittäjässä. Tämä viittaa siihen, että omistajastrategian tekeminen on ajankohtaista sukupolvenvaihdoksessa.

Kyselyn mukaan perheyrittäjien tärkeimmät syyt omistajastrategian tekemiseen ovat: omistajien yhteisen tahtotilan kirkastaminen, omistajuuden jatkuvuuden turvaaminen ja omistajaperheen ja yritystoiminnan suhteen selkeyttäminen. Nämä ovat teemoja, jotka nousevat esiin sukupolvenvaihdoksessa, jolloin seuraava sukupolvi on ottamassa vastuuta, omistajuus ehkä hajaantuu enemmän ja kaikki omistajat eivät enää ole operatiivisessa toiminnassa mukana.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen ja liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että omistajilla on yhteinen visio tulevaisuudesta ja yhteiset pitkän tähtäimen tavoitteet. Eniten omistajastrategioissa otetaan kantaa omistamisen yhteisiin arvoihin ja omistamisen tavoitteisiin.

Yli puolet vastanneista perheyrittäjistä myös määrittävät omistajastrategiasaan, kuka saa omistaa. Tämä kysymys on olennainen sukupolvenvaihdoksessa. Joissakin perheyrittäjäksissä vain yrityksessä työssä olevat perheenjäsenet voivat olla omistajia. Suuremmissa perheyrittäjäksissä ehkä ennemminkin halutaan eriyttää yrityksen omistajuus ja työssäkäynti.

Puolet perheyrittäjäksistä määrittävät jollain tasolla omistajastrategiassa omistajan rooleja, esimerkiksi missä eri rooleissa omistaja voi toimia, kuinka monta eri roolia omistajalla voi olla, kenelle omistaja raportoi työskennellessään perheyrittäjäksessä jne.



Vähiten omistajastrategiat sisältävät kannanottoja omistajuudesta luopumiseen tai tulevien omistajien valmentamiseen. Nämä kummatkin ovat sukupolvenvaihdokseen liittyviä teemoja, joista omistajaperheen olisi hyvä keskustella entistä enemmän.

Jokainen omistajaperhe ja yritys ovat erilaisia. Jokainen sukupolvenvaihdos on erityinen, joten omistajastrategiatkin ovat erilaisia. Ratkaistavat kysymykset ovat kuitenkin pitkälti samanlaisia.

LÄHTEET

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family business ownership how to be an effective shareholder*. Palgrave MacMillan.
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Family business handbook: How to build and sustain a successful, enduring enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Bork, D. (2008). *The little red book of family business*. Sampson Press
- Elo-Pärssinen, K., & Talvitie, E. (2010). *Perheyritys on enemmän*. WSOYPro.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709–742.
- Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J. (2014). *Governance in family enterprises, maximizing economic and emotional success*. Palgrave MacMillan.
- Luoma, T. (2018). *Osaava omistaja – Hyvän omistamisen käsikirja*. Alma Talent.
- May, P. (2017). *The owner strategy in a family business*. Murmann Publishers GmbH.
- Pendercast, J. M., Ward, J. L., & Brun de Pontet, S. (2011). *Building a successful family business board*. Palgrave MacMillan.
- Perheyritysten liitto. (2021). *Omistajastrategia perheyryksessä*.
https://issuu.com/perheyritys/docs/omistajastrategia_2021_web
- Perheyritysten liitto. (2020). *Omistajaperheen hyvät käytännöt*.
https://issuu.com/perheyritys/docs/omistajaperheenhyva_tka_yta_nno_t.pdf
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business – Theory and practice*. Edward Elgar.

Hallituksen rooli omistajanvaihdoksessa

Tuuli Ikäheimonen, tutkijatohtori, KTT, LUT-yliopisto

Tarmo Soronen, yritysvalmentaja, Yritysvalmennus Tarmo

Timo Pihkala, professori, KTT, LUT-yliopisto

Marita Rautiainen, tutkijaopettaja, KTT, LUT-yliopisto

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastelemme hallituksen osallistumista omistajanvaihdokseen ja omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin. Artikkelissa pyritään huomioidaan mahdollisuuksien mukaan sekä ostavan että myyvän yrityksen näkökulmat suunnittelusta yrityskaupan toteutukseen asti. Lisäksi perheyritysten omistajanvaihdoksia ja hallituksen roolia niissä käsitellään omana osionaan. Omistajanvaihdoksiin liittyviin juridisiin ja taloudellisiin näkökulmiin (esimerkiksi arvonmääritykseen tai sopimusoikeudellisiin seikkoihin) sekä itse omistajanvaihdosprosessiin tai sen yksityiskohtaisiin vaiheisiin ei mennä viittausta syvemmälle.

Yrityskaupan ja omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat merkittävästi yritys- ja tilannekohtaiset tekijät. Hallituksen rooli yrityskaupassa riippuu paljon siitä, kuinka strateginen osto on kyseessä, kuinka suuria yrityskaupan osana olevat yritykset ovat sekä kuinka paljon yrityksen johdossa on yrityskauppaan liittyvää osaamista ja kokemusta. Tämän vuoksi luvussa läpikäytyjä hallituksen tehtäviä voidaan pitää lähinnä ehdotuksina, joiden soveltuvuutta tulee tarkastella yrityksen tarpeen ja tilanteen mukaan. Ensisijaisena tarkastelun kohteena tässä luvussa ovat kuitenkin ei-listautuneet pk-kokoluokan yritykset.

Omistajanvaihdosta voidaan ajatella prosessina tai kertaluontoisena tapahtumana. On kyse kummasta tahansa tarkastelutavasta, omistajanvaihdokseen liittyy lukuisia vaiheita ja toimenpiteitä. Esimerkiksi Erkkilä (2001) jakaa yrityskaupan neljään vaiheeseen, joita ovat yrityskaupan strategisten perusteiden määrittäminen, mahdollisten ostokohteiden kartoitus, itse yrityskauppavaihe sekä yrityskaupan yhdistäminen eli integraatio. Myyjän näkökulmasta vastaavat vaiheet ovat esimerkiksi yrityksen myyntitavan valinta, yrityskauppavaihe sekä integraatio (Katramo ym., 2013).

Sekä ostajan että myyjän näkökulmasta yrityskaupan syyt ovat (tai niiden tulisi olla) strategisia (Katramo ym., 2013). Strateginen lähtökohta korostaa hallituksen roolia paitsi välttämättömien juridisten päätösten tekijänä, myös kriittisenä lisäresurssina ja keskeisenä yrityskaupan suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen liittyvänä toimijana.

Omistajanvaihdoksessa epäonnistumisen syyksi on usein havaittu epäonnistuminen omistajanvaihdosprosessin johtamisessa. Epäonnistuminen omistajanvaihdoksen valmisteluvaiheessa saattaa myös estää integraatiovaiheen onnistumisen (Very & Schweiger, 2001). Tämä edelleen tukee näkemystä siitä, että vaihdoksen tueksi tarvitaan tahoja, joka koordinoi ja jolla on riittävät valtuudet koordinoida vaihdosprosessin sujuvuutta sen alusta loppuun. Tämä tehtävä on usein annettu hallitukselle, jolle se voi myös luontevasti kuulua. Väitämme kuitenkin, että useissa tapauksissa yrityksen hallituksen hyödyntäminen ja jopa hallituksen tehtävien määrittäminen omistajanvaihdoksen eri vaiheissa on jätetty liian vähälle huomiolle sekä tutkimuksessa että käytännössä.



Perheyryyksille ominaista on mm. omistuksen keskittyminen, omistuksen pitkäjänteisyys ja jatkuvuus. Sukupolvenvaihdos onkin yksi perheyryyksiiä määrittävistä ominaisuuksista (esim. Churchill & Hatten, 1987). Perheyrytysten osalta hallituksen merkitys onnistuneen sukupolvenvaihdoksen taustalla on tunnistettu ja hallituksen osallistumisen onkin katsottu edistävän sukupolvenvaihdoksen onnistumista (Landsberg, 1988; Brun de Pontet ym., 2007; Ahmad & Yaseen, 2018). Tarkastelu on kuitenkin melko pitkälle keskittynyt hallituksen koostumuksen tai hallitusprosessien analysointiin, joskin myös hallituksen osallistuminen seuraajavalintaan sekä sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutuksen valvontaan on kiinnostanut tutkijoita (Le Breton-Miller ym., 2004).

Hallituksen tehtävät on määritelty osakeyhtiölaissa hyvin väljästi. Lain mukaan hallituksen tulee huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä yleistoimivaltaa käyttäen ja vastata siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (OYL 6 luku 2§). Lisäksi hallitus valitsee ja erottaa toimitusjohtajan ja päättää hänen palkitsemisestaan (OYL 6 luku 20§). Varsinaista hallituksen käytännön työtä tai sen sisältöä osakeyhtiölaki ei sen sijaan määrittele ja hallituksen toimintaan liittyen onkin säädetty lähinnä siitä, että hallitus ei saa tehdä yhtiöjärjestyksen tai osakeyhtiölain vastaisia päätöksiä. Näin ollen hallituksen hyödyntäminen tai hyödyntämättä jättäminen esimerkiksi omistajanvaihdostilanteessa on pitkälle yrityksen ja etenkin sen omistajien päätettävissä.

Hallitukselle tunnistettuja tehtäviä pk-yrityksessä ovat esimerkiksi toimitusjohtajan (tai omistajajohtajan) tukeminen, täydentävän osaamisen tuominen yritykseen, yrityksen johdon neuvominen oman osaamisalueen puitteissa sekä strategian kehittämiseen osallistuminen (esim. Gabrielsson & Huse, 2017). Yksittäinen hallituksen jäsen voi tuoda yritykseen omaa erityisosaamistaan ja toimia esimerkiksi johdon neuvonantajana myös hallituksen kokousten ulkopuolella sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Kyseiset tehtävät ovat arvokkaita myös omistajanvaihdoksen yhteydessä.

Tässä artikkelissa on hyödynnetty Etelä-Karjalan alueella toteutettuja omistajanvaihdoksen läpikäyneiden yrittäjien haastatteluita sekä omistajanvaihdosasiiantuntijan huomioita omistajanvaihdosprosessien kulusta ja koetuista haasteista. Seuraavien kappaleiden huomiot pohjautuvat sekä aiempaan kirjallisuuteen että haastatteluissa esiinnousseisiin huomioihin hallituksen roolista omistajanvaihdosten suunnittelussa, toteutuksessa ja yritysten toiminnan jatkamisessa omistajanvaihdoksen jälkeen.

HALLITUS OMISTAJANVAIHDOKSESSA: OSTAJAN NÄKÖKULMA

Ostajan näkökulmasta omistuksenvaihdoksessa on tunnistettavissa vähintään neljä kriittistä vaihetta: yrityskaupan strategisten perusteiden määrittäminen,

mahdollisten ostokohteiden kartoitus, varsinainen yrityskauppavaihe sekä yrityskaupan yhdistäminen eli integraatio (Erkkilä, 2001).

Yritystoston suunnittelu lähtee usein ostavan yrityksen strategisista tarpeista, jolloin tarve yritysostolle tunnustetaan yrityksen strategiatyön yhteydessä yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen toimesta. Aloite yrityskauppaan voi kuitenkin tulla myös omistajalta tai yrityksen operatiiviseen toimintaan osallistuvilta, henkilöstö mukaan lukien. Hallituksen analysointikyky ja kriittinen ajattelu sekä palautteenantokyky tulevat kaksisuuntaisessa tarkastelussa erityisesti arvoonsa. Ennen ostopäätöstä yrityksen tulee määritellä vähintään oston tavoitteet sekä varmistaa että edellytykset yritysoston toteutukselle ovat olemassa. Samoin omistajan tavoitteet sekä ostolle että yrityksen kehittämislle tulee tunnustaa ja käydä läpi. Keskustelu voidaan käydä, ja usein myös päätökset kyseisistä linjauksista tehdä, hallituksessa.

Kun yrityksen strategiaa lähdetään toteuttamaan yrityskaupan avulla, on lähtökohtana huolellinen yrityksen strategisten tavoitteiden määrittely sekä pohdinta siitä, ovatko tavoitteet saavutettavissa yrityskaupan avulla. Koska yrityskaupan toteuttamiseen on tarjolla runsaasti ulkopuolista asiantuntemusta, mutta yrityksen strategiset ratkaisut lähtevät yrityksestä itsestään, voi tätä vaihetta syystäkin pitää yhtenä merkittävimmistä hallitukselle kohdistuvista tehtävistä omistajanvaihdosprosessin/ yrityskaupan aikana. Mikäli yritysosto tuntuu soveltuvalla ratkaisulta, on seuraavana askelena pohtia yrityskaupalle ja ostettavalle yritykselle asetettavia kriteereitä, joiden määrittelyllä varmistetaan ostettavan yrityksen soveltuminen ostavan yrityksen strategisten tavoitteiden täyttämiseen (Katramo ym., 2013). Etenkin integraatiovaihetta ajatellen ostavan yrityksen hallituksen on tärkeää tarkastella myös sitä, minkälaisen omistajatahdon pohjalta ostettava yritys on ollut olemassa ja linjautuvatko ostettavan yrityksen omistajien arvot ostajan arvoihin. Kriteerien määrittämisen jälkeen seuraa kohteiden etsintä ja potentiaalisten kohteiden valinta. Myös tässä vaiheessa hallituksella voi olla vähintään keskusteleva ja rakentavasti kriittinen rooli vaihtoehtojen tarkastelussa ja näkökulmien etsinnässä.

Hallituksen lakisääteinen tehtävä yrityksen hallinnon ja toiminnan järjestämisestä on keskeinen myös yrityskauppaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Osaltaan nämä tehtävät sisältyvät Katramon ym. (2013) esille nostamaan transaktiorakenteen suunnitteluun, johon kuuluvat esimerkiksi kirjanpitoikäytäntöjen selvittäminen, riskien arviointi, rahoitustarpeen määrittely, tulevat investointitarpeet konserni- ja pääomarakenteessa sekä omistukseen ja sen muutoksiin liittyvien seikkojen kuten varojen jakoon ja omistuksesta irtautumiseen liittyvät asiat. Suuremmissa yrityksissä varsinaiset kauppaneuvottelut ja niihin liittyvät vaiheet (esim. due diligence, esisopimukset) ohjataan asioista vastaaville tahoille ja asiantuntijoille. Pienemmissä yrityksissä ostoprosessia saattaa hoitaa hallitus ja etenkin hallituksen puheenjohtaja yhdessä esimerkiksi toimitusjohtajan ja valittujen asiantuntijoiden kanssa.



Integraatiovaihetta voidaan pitää yhtenä kriittisimmistä ja samalla monimutkaisimmista omistajanvaihdosprosessin vaiheista. Monimutkaisuuden minimointi ja onnistumismahdollisuuksien maksimointi edellyttävät integraatiostrategiaa, jossa määritellään keskeisimmät toimenpiteet ja onnistumismittarit (esim. Steigenberger, 2016). Integraatiostrategian laatiminen tai vähintään sen hyväksyminen ja toteutuksen seuranta voi kuulua hallitukselle. Integraation laajuus voi vaihdella mittavista, koko liiketoiminnan integroinneista suppeampiin, osakokonaisuuksien (kuten raportointijärjestelmän) integrointiin. Keskeistä on kuitenkin sekä integraation laajuuden, ajallisen keston että integraatioprosessin suuntaviivojen määrittäminen jo yrityskaupan suunnitteluvaiheessa. Tässä tehtävässä hallituksella voi olla merkittävä rooli integraation eri osa-alueiden tavoitteiden määrittelyssä (Jokinen, 2022).

Päätelmiä

- Mitä strategisempi yritysosto on kyseessä, sitä varmemmin hallitukselle on keskeinen rooli prosessissa.
- Mitä enemmän hallituksessa on yrityskauppoihin liittyvää osaamista, sitä todennäköisemmin yritys hakeutuu yritysostoihin.
- Hallituksen rooli korostuu erityisesti yrityskaupan tavoitteiden, kriteerien ja odotettavissa olevan synergian määrittämisessä.

HALLITUS OMISTAJANVAIHDOKSESSA: MYYJÄN NÄKÖKULMA

Myyjän näkökulmasta omistajanvaihdoksen vaiheita ovat esimerkiksi yrityksen myyntitavan valinta, yrityskauppavaihe sekä integraatio (Katramo ym. 2013). Yrityskaupan kohteena olevan yrityksen hallitukselle on myös osoitettavissa merkittäviä tehtäviä. On huomioitava, että monet niistä tehtävistä, joilla hallitus voi edesauttaa tehokasta ja myyjälle suosiollista yrityskauppaprosessia, kohdentuvat jo yrityskauppaa edeltävään aikaan. Riittävän ajoissa ennen omistajanvaihdosta aktivoitu hallitus voikin olla merkittävässä roolissa kehitettäessä yrityksen kannattavuutta tai hiottaessa prosessien tuottavuutta. Hallitusjäsenen rekrytoinnilla yritykseen voidaan saada tarvittavaa lisäosaamista – halutaan sitä sitten omistajanvaihdokseen tai yrityksen kehittämiseen liittyen. Ja vielä, tarkoituksenmukaisesti koottu hallitus voi itsessään luoda yrityksestä uskottavaa kuvaa mahdollisille ostajaehdokkailla. On kuitenkin huomattava, että hallitus itsessään ei välttämättä edistä omistajanvaihdoksen tavoitteiden toteutumista, vaan hallituksen on kyettävä vastaamaan juuri nimenomaisen yrityksen ja omistajanvaihdostilanteen tarpeisiin (Redor, 2016).

Hallitus voi jo ennen myyntipäätöksen syntymistä nostaa aktiivisesti esille yrityksen toimintaympäristössä, toimialalla ja markkinoilla tapahtuvia muutoksia

ja trendejä ja sparrata omistajaa erilaisista vaihtoehtoista yrityksen tulevaisuutta koskien. Tämä edellyttää yleensä omistajan tahtotilan tuntemista ja selkeää viestimistä sekä korostaa omistajan ja hallituksen vuoropuhelun merkitystä. Kun omistajan myyntihalukkuus on selvä, hallituksen jäsenet tai hallitus kollektiivina toimitusjohtajan tukena voivat pyrkiä tunnistamaan potentiaalisia ostajaehdokkaita. Tämä puolestaan edellyttää oman aseman ja omien vahvuuksien tunnistamista markkinoilla ja myös niiden esiin nostamista soveltuvilla foorumeilla. Selkeä, perusteltu ja tarkoituksenmukaisesti dokumentoitu strategia on myös keino luoda uskottavuutta omistajanvaihdostilanteessa. Hallituksen tehtävänä onkin huolehtia, että strategia on selkeä ja yrityksen kilpailukykytekijät on helppo kommunikoida mahdolliselle ostajaehdokkaalle. Yhtä lailla yrityksen myyntikuntoisuuden varmistamiseen liittyy esimerkiksi liiketoiminnan rakenteiden ja sisältöjen selkiyttäminen, talouden tasapainotus ja yrityksen vastuiden selkeä määrittely.

Eräs keskeisimmistä toimista, joilla hallitus voi edesauttaa sekä yrityksen houkuttelevuutta mahdollisten ostajien silmissä että edistää yrityskauppaprosessin sujuvuutta, on huolehtia siitä, että yrityksen hallinto ja toiminta on asianmukaisesti hoidettu ja dokumentoitu (Katramo, 2013). Se, mitä tämä sisältää, on pitkälti riippuvainen yrityksestä ja sen toiminnan luonteesta. Se voi merkitä läpinäkyvyyttä päätöksenteossa ja/tai se voi merkitä sitä, että yritys pystyy osoittamaan käyttöoikeuden lisenssinalaisen toimintaan. Koska vaihtelu voi yrityskohtaisesti olla suurta, on hallituksen oltava hyvin perillä kunkin toimialan tai yrityksen tarpeista ja niitä koskevista säännöistä, säädöksistä ja pykälistä. Varsinaiseen yrityskauppaan liittyen, hallitus usein päättää kaupan tyyppin omistajan tahtotilaa noudattaen. Hallituksesta nimetty henkilö, usein hallituksen puheenjohtaja, voi myös edustaa yritystä yrityskauppaprosessiin liittyvissä neuvotteluissa.

Päätelmiä

- Myyvän yrityksen kannalta yrityksen arvoon liittyvät tapahtumat määrittävät valtaosin ennen yrityskauppaa.
- Hallitus voi ohjata yrityksen kehittämistä myyntikuntoon.
- Voidakseen ohjata yrityksen myyntikuntoon laittamista ja yrityskauppaa hallitus tarvitsee ohjeekseen selkeästi määritellyn ja viestityn omistajatahdon.

PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Omistajanvaihdoksen näkökulmasta perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa on yhteneviä piirteitä muihin omistuksenvaihdoksiin. Perheyritysten ominaispiirteet, esimerkiksi, useamman sukupolven läsnäolo yrityksessä sekä toiminnan jatkuvuus ja pitkäjänteisyys nostavat kuitenkin esille myös erityisesti perheyrityksille ominaisia haasteita tai tilanteita sukupolvenvaihdoksessa. Näin



ollen myös hallitukselle tulee mahdollisuuksia tukea sukupolvenvaihdosta näistä perheyrietyksen lähtökohdista käsin.

Perheyrietyksen sukupolvenvaihdokset ovat usein pitkiä, useiden vuosien mittaisia prosesseja, ja ne jakautuvat tyypillisesti omistuksen- ja johtajuuden vaihdokseen (Churchill & Hatten, 1987). Nämä kaksi vaihetta voivat olla päällekkäisiä tai ne voivat toteutua eri aikaan tai eri pituisen ajanjakson kuluessa. Omistuksenvaihdoksessa määritellään perheyrietyksen omistajapohja sekä omistuksensiirron käytännön toteutus ja ajoitus. Johtajuudenvaihdoksessa sen sijaan osoitetaan perheyrietykselle uusi johtaja sekä määritellään johtamisen vaihdoksen ajankohta ja prosessi sekä muutokset, joita johtamisen vaihdos aiheuttaa yrityksen toimintaan, johtamiseen ja hallintoon. (Griffeth ym., 2006)

Le Breton-Miller ym. (2004) jakavat perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan näkemys keskeisistä sukupolvenvaihdosta ohjaavista säännöistä ja toimista. Näihin kuuluvat esimerkiksi visio yrityksen tulevaisuudesta, yhteiset säännöt osallistujien valinnasta, koulutuksesta ja rooleista sekä hahmotelma prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta. Toinen vaihe keskittyy mahdollisten jatkajien kouluttamiseen ja perehdyttämiseen. Kolmannessa vaiheessa tehdään päätös jatkajasta, mutta myös muista yrityksen avainhenkilöistä. Lopulta neljännessä vaiheessa toteutetaan varsinaisen vallan (ja varallisuuden) siirto.

Perheyrietyksessä hallituksen omistajanvaihdokseen liittyvät tehtävät alkavat usein jo ennen varsinaisen sukupolvenvaihdoksen käynnistymistä. Hallituksen tehtävänä, niin perheyrietyksissä kuin muutenkin, on varmistaa, että yrityksessä on olemassa oleva seuraajasuunnitelma. Perheyrietyksessä tämä hallituksen tehtävä voidaan laajentaa koskemaan laajemmin yrityksen jatkuvuuden suunnittelua. Hallitus voi myös toimia aloitteentekijänä sukupolvenvaihdoksen käynnistämässä esimerkiksi esittämällä seuraajasuunnittelun aloittamista. Hallituksen tulisi tukea perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta alusta loppuun asti. Sukupolvenvaihdoksessa hallituksen tehtävät voivat kohdentua yrityksen keskeisiin sidoryhmiin (esimerkiksi perheenjäseniin ja omistajiin), liiketoiminnan edellytysten turvaamiseen prosessin aikana sekä jatkajan ja luopujan tukemiseen.

Sukupolvenvaihdoksen aikana yritys on monella tapaa haavoittuvainen. Eläköityvän johtajan mukana saattaa eläköityä myös joukko yrityksen muita avainhenkilöitä tai koko sukupolvi (valitusta toteutustavasta riippuen), uusi johtaja hakee vielä paikkaansa ja käytännöt ja rakenteet saattavat uudistua radikaalistikin. Hallituksen keskeinen tehtävä sukupolvenvaihdoksessa onkin huolehtia yrityksen toimintaedellytysten ylläpitämisestä. Tällöin jatkajavalinnan lisäksi keskeisimmät avainhenkilövalinnat voidaan ottaa hallituksen asialistalle. Myös tiedonkulun järjestäminen ja tiedon siirto luopujalta jatkajalle on keskeistä

yrityksen toiminnalle. Hallitus ottaakin kantaa tiedonsiirron toteuttamiseen usein jo sukupolvenvaihdossuunnitelmaa laatiessaan. Hallitus myös valvoo yrityksen taloudellista tilaa yhdessä jatkajan kanssa sekä kiinnittää huomion keskeisiin poikkeamiin. (Ikäheimonen, 2014)

Hallitus edustaa ensi sijassa yritystä. Hallituksen tulee siis varmistaa myös, että sukupolvenvaihdoksessa luopuvan sukupolven saama korvaus ei kohtuuttomasti rasita yrityksen toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Tämän tehtävän toteuttaminen vaatii kuitenkin ulkopuolisen hallituksen jäsenen tai jäseniä.

Eräs tapa arvioida perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen onnistumista on arvioida perheen kokemaa tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdoksen prosessiin ja tulokseen (Sharma ym., 2001). Koetun tyytyväisyyden kannalta keskeistä on paitsi kaikkia osapuolia tyydyttävän taloudellisen tuloksen löytäminen, myös perheenjäsenten henkisen hyvinvoinnin turvaaminen. Perheyrietyksen hallitus voiakin toimia välittäjän roolissa perheyrietyksen eri sukupolvien ja perheenjäsenten sekä perheen ja muiden omistajien välisten mahdollisesti eriävien intressien välillä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan aktiivisempaa roolia tiedonkulun varmistajana ja vuoropuhelun ylläpitäjänä. Hallitus voi myös pyrkiä luomaan harmoniaa ja tasapainoa perheiden ja perheenjäsenten välille edistämällä sukupolvenvaihdosta ohjaavien sääntöjen ja periaatteiden kehittämistä. (Ikäheimonen, 2014)

Hallituksen ilmeinen tehtävä sukupolvenvaihdoksessa on jatkajan valinta ja kouluttaminen (Le Breton-Miller ym., 2004). Hallitus määrittelee askelmerkit sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle. Eräänä keskeisimmistä hallituksen tehtävistä sukupolvenvaihdoksessa näyttäytyy kuitenkin jatkajan valinta ja kouluttaminen perheyrietyksen jatkajaksi. Hallitus voi osallistua jatkajan valintaan joko aktiivisesti vaihtoehtoja pohtien tai valinnan hyväksyen. Jatkajan tai jopa jatkajasukupolven perehdyttämisessä hallituksella ja hallitustoimintaan osallistumisella on myös usein merkittävä rooli.

Hallituksella, ja usein etenkin hallituksen puheenjohtajalla on myös keskeinen rooli jatkajan tukemisessa sukupolvenvaihdoksen aikana tai sen jälkeen. Usein jo mahdollisuus keskustella yrityksen asioista on merkittävä tuki jatkajalle. Hallitus voi ottaa vahvan roolin paitsi strategian hyväksymisessä myös sen valmistelussa yhdessä jatkajan kanssa. Jos luopuvan sukupolven on vaikea luopua yrityksen operatiivisiin asioihin osallistumisesta, hallitus voi pyrkiä varmistamaan jatkajan työrauhan luomalla käytäntöjä vuoropuhelulle. Jatkajan lisäksi hallitus voi tukea myös luopujaa. Keinona tähän voi olla esimerkiksi luopujan uuden roolin täsmentäminen ja siirtymäajan määrittäminen ja valvominen. Viestikapulan vaihtuessa hallitus voi siis tukea sekä luopujaa että jatkajaa näiden tarvitsemilla tavoilla ja lisäksi paikata vaihdoksessa mahdollisesti syntyvää osaamisvajetta.



Päätelmiä

- Perheyriyksissä hallitus saattaa joutua puuttumaan omistavan perheen sisäiseen dynamiikkaan.
- Hallituksen tehtävät sukupolvenvaihdoksessa kohdentuvat liiketoiminnan ylläpitoon sekä jatkajan ja luopujan tukemiseen.
- Perheyriyksissä omistamisen ja johtajuuden siirtyminen voivat toteutua eriaikaisesti ja sen vuoksi hallituksen on ohjattava tai seurattava prosessia pidempään.

HUOMIOITA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Hallituksen rooliin omistajanvaihdoksissa on kiinnitetty hämmästyttävän vähän huomiota sen kriittisyydestä huolimatta. Siinä missä yrityksen omistajan ja toimitusjohtajan on joskus haastavaa irtautua yritystä koskevista tunnesiteistä, hallituksella on hyvä mahdollisuus tarkastella tarvittavia ratkaisuja puhtaammin liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä auttaa välttämään sekä ostajan että myyjän perusteettomia odotuksia ja jopa pettymyksiä. Toimiva, aktiivinen hallitus voi myös luoda yritykselle uskottavuutta sekä rahoittajan että kauppakumppanin suuntaan.

Hallitus on merkittävä tuki uudelle omistajalle yrityksen haltuunottovaiheessa. Ostaja voi saada hallitukselta tai sen jäseniltä hyödyllistä tietoa esimerkiksi yrityksen historiasta, tehdyistä päätöksistä ja strategiavalintojen taustoista. Toisaalta ostaja voi haluta tuekseen aivan uuden hallituksen ja rekrytoida siten hallitukseen sitä osaamista ja sitä kokemusta, jota hän yrityksen johdossa tarvitsee. Hallitus voi auttaa yrittäjää visioiden toteutuskelpoisuuden arvioinnissa ja toiminnan uudelleen suuntaamisessa. Operatiivisestikin haastavassa haltuunottovaiheessa hallitus pitää mielessä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan sekä auttaa taloustilanteen hallinnassa.

Hallitus voi valita tai sille voidaan kohdentaa omistajanvaihdoksessa aktiivinen tai passiivisempi rooli. Vaikka rooli olisi passiivinen, se ei poista hallituksen vastuuta sille omistajanvaihdoksissa kuuluvien tehtävien hoidosta (esim. yrityksen toiminnan huolellisesta järjestämisestä). Hallituksen osallistuessa aktiivisesti omistajanvaihdokseen, hallituksen puheenjohtajan rooli muodostuu usein jopa aiempaa keskeisemmäksi. Myös muilla hallituksen jäsenillä voi olla osaamista tai kontakteja, joiden hyödyntäminen on arvokasta omistajanvaihdostilanteessa. On kuitenkin erittäin tärkeää huolehtia siitä, että työnjako omistajien, hallituksen ja yrityksen johdon välillä on selkeä ja keskusteltu. Kaiken kaikkiaan on huomattava, että omistajanvaihdos tai siihen varautuminen edellyttää omistajan, hallituksen ja johdon vuorovaikutuksen tiivistämistä. Konkreettisine tapoina tähän voidaan hyödyntää esimerkiksi kirjallisen omistajastrategian laadintaa,

aktiivista viestintää, säännöllisiä tapaamisia sekä tarkoitusta varten koottuja foorumeita.

Omistajanvaihdos tarjoaa yritykselle merkittävän mahdollisuuden uudistumiseen (Tall, 2014) ja se onkin yksi merkittävimmistä keinoista toteuttaa yrityksen kasvutavoitteet (Steigenberger, 2016). Omistajanvaihdoksen jälkeiset uudistumistarpeet voivat kohdentua esimerkiksi uusiin liiketoiminta-avauksiin, toimintatapojen kehittämiseen, toiminnan ohjaukseen, tuotannollisten prosessien kehittämiseen, uusiin tuotteisiin, hinnoitteluun, kustannusten karsimiseen tai vaikka puhtaasti kriisinratkaisuun. Vaihtoehtojen, ja usein myös tarpeiden ollessa moninaiset, hallituksen tehtävänä on yhdessä johdon kanssa laittaa kehittämis- ja uudistumistarpeet prioriteettijärjestykseen ja arvioida kriittisesti niiden tarvetta ja toteutettavuutta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että hallituksella on merkittävä rooli omistuksenvaihdoksessa ennen omistajanvaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen. Näyttää myös siltä, että omistajanvaihdostilanne itsessään on omiaan aktivoimaan etenkin pienemmän yrityksen hallituksen toimintaa. Samalla on kuitenkin muistettava viestiä omistuksenvaihdoksen myötä mahdollisesti muuttuneista odotuksista ja hallituksen roolista myös hallitukselle itselleen. Myös hallituksen koostumuksen tarkoituksenmukaisuus on hyvä käydä läpi omistuksenvaihdoksen yhteydessä. Näin toimien hallituksesta on mahdollista saada irti se hyöty, joka sillä omistajanvaihdostilanteessa on annettavana.



LÄHTEET

- Ahmad, Z., & Yaseen, M. R. (2018). Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 293–305.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Erkkilä, K. K. (2001). *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: integraatio yrityskaupassa*. WSOY.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2017). Governance theory: Origins and implications for researching boards and governance in entrepreneurial firms. Teoksessa J. Gabrielsson (toim.) *Handbook of research on corporate governance and entrepreneurship* (pp. 27–60). Edward Elgar Publishing.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490–507.
- Ikäheimonen, T. (2014). The board of directors as a part of family business governance—multilevel participation and board development. (Acta Universitatis Lappeenrantaensis 591)[Väitöskirja, Lappeenrannan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-659-9>.
- Jokinen, A. (2022). *Malli yrityskaupan integroinnille yritys x* [opinnäytetyö, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT]. LUTPub.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svensas, K., & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa* (2. p. ed.). Sanoma Pro.
- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305–328.
- Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.
- Redor, E. (2016). Board attributes and shareholder wealth in mergers and acquisitions: a survey of the literature. *Journal of Management & Governance*, 20(4), 789–821.
- Very, P., & Schweiger, D. M. (2001). The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11–31.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36.

Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408–431.

Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen* (Acta Wasaensia 305)[väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>.

”Kyvykäs moniosaaja” – Yrittäjämäisen neuvokas yritysvälittäjä

Hannele Rautamäki, KTT, FT opisk., TJ Harsel

TAUSTAA

Yritysten kautta syntyy hyvinvointia ja työpaikkoja, sillä yritykset ovat yhteiskunnan moottori ja käyttövoima (Neubauer & Lank, 1998). Yrityksistä erityisesti perheyrittysten merkitys alue- ja paikallistaloudelle on suuri niiden työllistäessä noin 50 prosenttia työssäkäyvistä väestöstä ja tuodessa alueille vakautta. (KTM, 2005.) Yrittäjyys voidaan ymmärtää yrittäjämäisenä käyttäytymisenä (Gibb, 2005) missä tahansa olosuhteissa ja ympäristöissä. Yrittäjän ydinkyvykkyyksiin sisältyvät muun muassa sitoutuminen ja määrätietoisuus. (Timmons & Spinelli, 2004.) Yrittäjyyskoulutuksessa tulisi ottaa myös huomioon yrittäjyyden monimutkaiset henkiset prosessit, ja muun muassa Rautamäki (2013) korostaa erityisesti tunteita ja niiden merkitystä.

Perinteisesti yrittäjyyden osa-alueita on tutkittu liiketaloustieteissä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on monitieteinen. Tutkittava ilmiö on yrittäjämäinen neuvokkuus (entrepreneurial resourcefulness), mikä ei ole toistaiseksi ollut kovinkaan useasti tarkastelun kohteena. Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisää tietoa yrittäjämäisestä neuvokkuudesta yritysvälittäjien kontekstissa. Yrittäjyys sinänsä sisältää luovuutta, innovaatioita riskinottoa, samoin kuin kykyä suunnitella ja johtaa yritystoimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Koiranen ja Peltonen (1995) korostavat yrittäjyyden ytimen jakautuvan suhtautumis-, ajattelu- ja toimintatapaan sekä tavoitteelliseen ja omavastuiseen itsensä johtamiseen. Yrittäjyys pohjautuu korkeatasoiseen ammattitaitoon. Yritysidea lähtee tavallisimmin ammattitaidosta sekä siihen liittyvästä kokemustaustasta, minkä lisäksi yrittäjältä edellytetään näkemyksellisyyttä. (Vesalainen ym., 1996; Sutinen & Viklund, 2005). Kyrö ym. (2008) tiivistää, että ”yrittäjyyden ytimessä on toiminta ja uuden toiminnan aikaan saaminen.” Yrittäjämäinen (entrepreneurial) käsite viittaa yrittäjämäiseen toimintaan liiketalouden kontekstissa (Gibb, 1993). Yrittäjämäisyys ymmärretään asenteena ja toimintatapana. Autio ym. (2007) viitaten Santalaisen tutkimukseen toteaa, että yrittäjämäinen käyttäytyminen ilmenee muun muassa positiivisena suhtautumisena kokeiluihin, uudistushankkeiden keskeisenä roolina, yrittäjyyskulttuurina, sisäisten yrittäjien huomattavana määränä, riskinottovalmiutena ja johdon oman yrittäjyyden määränä. Kyrö ym. (2008) puolestaan toteaa, että yrittäjämäisen oppimisen keskeinen elementti on affektiivisen, konatiivisen ja kognitiivisen konstruktion vuorovaikutteinen dynamiikka. Tässä metavalmiuksien ja itsesäätelyprosessin välinen vuorovaikutus yhdistyy toiminnallisuuteen ja yhteistoimintaan.

Neuvokkuudella (resourcefulness) tarkoitetaan henkilön kykyä tulla toimeen, sopeutua ja toimia kekseliäästi vaikeissa, uusissa ja haastavissa tilanteissa (Meichenbaum, 1977). Koiranen (2016) korostaa mahdollisuuksien tunnistamista, tilaisuuksiin tarttumista, resurssirajojen poistamista visiointitaitoja ja ongelmanratkaisukykyä neuvokkuuden osa-alueina. Yrittäjämäisellä neuvokkuudella tarkoitetaan henkilön kykyä havaita mahdollisuuksia toimintaympäristössään ja kykyä onnistuneesti hyödyntää näitä yrittäjyyden mahdollisuuksia toiminnassaan (Misra & Kumar, 2000). Asian ydin on Powellin ja Bakerin (2011; katso myös Powell, 2011) sekä Henssenin (2013) mukaan rajallisten resurssien monipuolisessa mallintamisessa. Koiranen (2016) toteaa, että yrittäjämäinen neuvokkuus



on dynaaminen konsepti, joka muokkaantuu ajan myötä ja sisältää monia yrittäjyysskäytöksen osa-alueita. Kumppanuudet voivat myös käyttäytyä yrittäjämäisen neuvokkaasti vaikuttaakseen positiivisesti yrityskasvuun ja kestäviin tuloksiin (Michaelis ym., 2022).

Kun tarkastellaan asiantuntijuutta kognitiivisesta näkökulmasta, on todettu, että noviisin eli aloittelijan ongelmien ratkaisu on sääntöjen ja toimintaohjeiden varassa sekä suhde toimintaympäristöön irrallinen. Asiantuntija puolestaan toimii kokemuksen pohjalta syvällisesti sitoutuen ja on intuitiivinen päätöksenteossaan. (Dreyfus & Dreyfus, 1986; Benner, 1989.)

Tällaista kykyä voidaan Rosetin ja Zlomken (2021) mukaan pitää ongelmanratkaisun, selviytymisen, itsehillinnän ja tunteiden säätelyn yhdistelmänä. Kekseliäs ihminen osaa käyttää resursseja tehokkaasti tai kekseliäästi käyttämällä saatavilla olevia apukeinojaviisaasti, taitavasti ja tuottavasti, he toteavat.

Tässä tutkimuksessa täsmennetään *yrittäjämäisen neuvokkuuden käsitettä yritysvälittäjän näkökulmasta*. Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymykseen, *millainen on neuvokas yritysvälittäjä*.

Informantteina ovat Suomen yritysvälittäjien ja omistajanvaihdosasiantuntijoiden liitto r.y:n (SYVL) jäseniksi hyväksytyt välittäjät.

Tutkimusote on abduktiivinen: teorioista käytäntöön tai käytännöstä teoriaan päin. Päätely voi rakentua intuitiivisen oletuksen varaan, mutta se voi rakentua myös varsinaisista tosiasioista, saaduista kokemuksista, jotka siis joka tapauksessa ovat loogisia. (Anttila, 2005; Hirsjärvi ym., 2005.)

Tutkimus tuo uutta tietoa ja ymmärrystä yrittäjämäisen neuvokkuuden käsitteestä. Teoreettisen kontribuution lisäksi tutkimuksella on käytännöllistä merkitystä, koska sen tuloksia voidaan soveltaa yritysvälittäjien valmennusprosesseissa osana oman osaamisen ja oppimistarpeiden tunnistamista sekä yrittäjämäisen neuvokkuuden vahvistamista ja näkyväksi tekemistä. Tutkimus nojaa vahvasti empiiriseen suomalaiseen aineistoon.

YRITYSVÄLITTÄJÄT TOIMIJOINA

Euroopassa yrityskauppoja tehdään noin 500 000 vuodessa. Suomessa tehdään vuositasona tuhansia yrityskauppoja. Suomessa osa on perheyritysten sukupolvenvaihdoksia perheen sisäisillä siirroilla ja osa on yritysten ulosmyyntejä perheen ulkopuolisille. Useista eri syistä johtuen näihin osallistuvat usein myös yritysvälittäjät (business brokers), jotka avustavat toimeksiantajaansa (ostajia tai myyjiä) yrityskauppaprosessissa. Yrityskauppaa korvaava vaihtoehto saattaa olla suppeampi liiketoimintakauppa, jolloin siirron kohteena on pelkästään liiketoiminta eikä koko yritys. Myyntitoimeksiannot edustavat valtaosaa yritysvälittä-

jien saamista toimeksiannoista. Pääosa yritysvälittäjistä on itse yrittäjiä, joko yksinyrittäjinä, franchising-yrittäjinä tai yrityksen osakkaina (Komi ym., 2022).

Suomen Yritysvälittäjien ja Omistajanvaihdosasiantuntijain Liitto ry: tiivistää toimintansa seuraavasti:

”Suomen Yritysvälittäjien ja Omistajanvaihdosasiantuntijain Liitto ry (SYVL) on vuonna 2002 perustettu voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys, jonka tarkoituksena on edistää ja kehittää yritysvälittäjien ja omistajanvaihdosasiantuntijoiden yhteistyötä, perinteitä, arvostusta, ammattitaitoa, työtapoja ja menetelmiä sekä jäsentensä toiminnan edellytyksiä kotimaassa ja ulkomailla. Yhdistyksen tarkoituksena ei ole toiminnallaan tuottaa siihen osallisille voittoa eikä välitöntä taloudellista ansiota.”
(www.syvl.fi)

Yritysvälittäjät ovat talousalan erikoisammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet yritysten omistajanvaihdoksiin. Yritysvälittäjät voivat siirroissa edustaa joko myyjää tai ostajaa. Heidän tyypillisiä toimintojaan ovat mahdollisten yrityssiirtomarkkinoiden seuranta, välitysneuvotteluihin osallistuminen ja niiden helpottaminen, liiketoiminnan hinnoittelu huolellisen arvioinnin avulla, suunnitelmien ja tarjousten kirjoittaminen, due diligence -tutkimuksen järjestäminen, ostajan auttaminen rahoituksen saamisessa yrityshankintaan. Ostaja tekee lopulliset sopimukset kaupan sulkemiseksi. Prosessi edellyttää yritysvälittäjältä vahvaa asiantuntemusta juridisista asioista, kirjanpidosta, verotuksesta, rahoituksesta, markkinoinnista ja myynnistä, projektinhallinnasta sekä myös hyviä kirjallisia ja suullisia viestintätaitoja.

Usein yrityksen siirtoneuvotteluissa taktinen asiantuntemus yrityskaupan toteutumiseksi on äärimmäisen tärkeää. Tässä yhteydessä kutsumme tällaista tilaneterävyyttä ilmaisulla: välittäjän yrittäjämäinen neuvokkuus. Tällä neuvokkuudella emme tarkoita vain välittäjien tietoja tai taitoja, vaan myös yritysvälittäjien aloitteellisuutta, joustavuutta, luovuutta ja kekseliäisyyttä koko välitysprosessin ajan. Lisäksi välitysprosessi vaatii usein luottamuksellisuutta, objektiivisuutta, empatiaa ja luottamusta välittäjän (agenttina) ja myyjän tai ostajan (päämiehenä) välillä. SYVL:ään kuuluvilla brokereilla

- toimintaperiaatteena ja eettisenä koodina on hyvä yritysvälitystapa sekä
- riittävä kokemus ja koulutus, jota tehtävä edellyttää.
- Kokemusta ja koulutusta tarvitaan mm. kaupan kohteen huolelliseen analysointiin ja tarkastamiseen (ns. due diligence)
(www.syvl.fi)

Liiketoimintakauppa eroaa yrityskaupasta mm. siinä, että myyjänä on yritys itse. Kaupan kohteena voi olla myös jokin yrityksen osa, esimerkiksi tulosityksikkö, tai yksittäinen liiketoiminnan haara. Neuvokkuutta voi olla esim. se, että jos laaja yrityskauppa ei onnistu, välittäjällä on hoksaavaisuutta ja kykyä ehdottaa jotakin pienimuotoisempaa tilalle.



”Yrityskauppa vaatii taitoa ja kekseliäisyyttä. Yrityskaupoissa saa sopia sitovasti kaikesta, mikä ei ole lainvastaista tai kohtuutonta.” (Rantanen, 2013.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiirinen tutkimustoteutus oli sekä määrällinen että laadullinen. Aineiston keräämisessä sekä analyysissä käytettiin Webropol 3.0. työkalua. Kyselylomakkeen sisältämät osiot olivat samat kuin aiemmin 211 Suomen Yrittäjien jäsenille tehdyssä kyselyssä, jossa lomakkeen osioita oli testattu lomaketeknisesti positiivisin tuloksin. (Rautamäki & Koironen, 2021.)

SYVL:n 40 auktorisoidulle yritysvälittäjälle toimitettiin syyskuussa 2021 webropol -kysely. Vastauksia saatiin 17 eli vastausprosentti oli 42,5. Vastaajista 70 % oli Etelä- ja Länsi-Suomesta, 15 miestä ja 2 naista. Vastaajista yli puolella (59 %) oli alalta yli 30 vuoden ammattikokemus ja kaikkien muiden vastaajien ammattikokemus oli yli 10 vuotta. 10 vastaajaa kertoi toimivansa palvelusektorilla, jonka painotuksina olivat tilintarkastus, lkv, yritysvälitys ja sijoitusneuvonta sekä muut erittelemättömät yrityksen asiantuntijapalvelut. Vastaajat kertoivat omaavansa varsin monipuolisen kokemuksen erilaisten yritysten omistajavaihdosprosessien hoitamisesta.

Webropol-kyselyssä käytettiin viisiportaista viiden numeraalin asteikkoa (1, 2, 3, 4, 5), jossa numero 1 tarkoitti esitetyn väittämän kanssa täydellistä erimielisyyttä ja numero 5 esitetyn väittämän kanssa täyttä yksimielisyyttä. Muiden väittämien arvot olivat 2 = jokseenkin eri mieltä. 3 keskiarvoisesti eri/samaa mieltä sekä 4 jokseenkin samaa mieltä. Valmiiden väittämien lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaina vastauksina näkemyksensä sekä neuvokkaasta yrittäjästä että neuvokkaasta yritysvälittäjästä.

Vastaajien vähäisen määrän vuoksi jouduttiin analyysissa rajoittumaan lähinnä kuvaileviin perustilastoihin kuten jakaumiin, keskiarvoihin ja keskihajontaan. Siksi tätä analyysiä täydennettiin avoimien laadullisten kysymysten kautta saadulla tiedolla. Alaryhmien keskiarvojen vertailussa käytettiin Wilcoxon U -testiä.

Kyselyn ja siihen liittyvien vapaiden vastausten lisäksi aineistoa täydennettiin viidelle vastaajalle suunnatuilla puolistrukturoiduilla haastatteluilta (Liite A). Haastattelut toteutettiin syksyllä 2021.

TULOSTEN KERTOMAA

Seuraavassa käydään tiivistetysti läpi empirian myötä saatuja tuloksia.

Webropol-kysely

Vastauksia tehtyyn webropol-kyselyyn tuli 17, joista yhtään ei tarvinnut hylätä. Taulukossa 1 esitetään keskiarvoina vastaajien näkemykset siitä, miten lähellä väittämässä esitetty ominaisuus vastaa heidän näkemyksiään yrittäjämäisestä neuvokuudesta.

TAULUKKO 1. Yrittäjämäinen neuvokkuus.

Keskiarvo							
1,0-1,9	2,0-2,9		3,0-3,9		4,0-5,0		
Kärsimättömyys	1,82	Uskaltavuus	2,82	Kekseliäisyys	3,94	Oivaltavuus	4,41
Fanaattisuus	1,76	Ahkeruus	2,76	Nokkeluus	3,94	Hoksaavaisuus	4,12
Ahneus	1,71	Harkitsevuus	2,65	Innovatiivisuus	3,82		
Kovuus	1,71	Tarmokkuus	2,59	Nopeaälyisyys	3,76		
Häikäilemättömyys	1,65	Sisukkuus/sitkeys	2,59	Tilannekohtainen terävyys	3,76		
Äkkipikaisuus	1,59	Kunnianhimo	2,47	Älykkyys	3,76		
Itsekkyys	1,53	Tehokkuus	2,41	Omatoimisuus	3,47		
		Kilpailunhalu	2,41	Taitavuus	3,41		
		Menestymisenhalu	2,29	Aloitteellisuus	3,41		
				Näppäryys	3,18		
				Kokeilunhalu	3,00		

Tärkeimpinä ominaisuuksia yritysvälittäjät pitivät oivaltavuutta ja hoksaavuutta. Seuraavina nousivat edelleen kekseliäisyyden eri muodot. Itsekkyys, äkkipikaisuus ja häikäilemättömyys puolestaan kuuluivat heidän mielestään vähiten neuvokkaan yritysvälittäjän ominaisuuspakkiin.

Kun esille tulleita ominaisuuksia peilataan yritysvälittäjän työkokemuksen pituuteen oivaltavuuden, hoksaavaisuuden, aloitteellisuuden ja älykkyyden painotus vahvistuu työkokemuksen ollessa yli 30 vuotta. (Wilcoxon p-arvo $\leq 0,001$).

Ominaisuuksien keskihajonnat olivat varsin pieniä (vaihteluväli 0,87–1,32), mihin saattaa olla osin vaikuttamassa aineiston pienuus.



Seuraavaksi esitellään tiivistelmä vastaajien antamista avoimista vastauksista sekä niitä täydentävistä viidestä haastattelusta

Avoimet vastaukset ja haastattelut

Tässä kappaleessa tuodaan esille vastaajien kyselyn yhteydessä tuomat omat näkökulmat koskien heidän näkemyksiään niin neuvokkaasta yrittäjästä kuin neuvokkaasta yritysvälittäjästä.

Vastaajia kannustettiin selostamaan omin sanoin, mitä heille tulee mieleen termeistä ”Neuvokas yrittäjä” sekä sen lisäksi ”Neuvokas yritysvälittäjä”. Kaikki 17 vastaajaa antoivat omat vastauksensa, joiden tulokset on listattu seuraaviin taulukoihin. Taulukossa 2 on tuotu esille neuvokas yrittäjä ja taulukossa 3 neuvokas yritysvälittäjä. Listauksessa hyödynnetään aiemmassa tutkimuksessa esille tulleita neuvokkuuden dimensioita: konatiivinen, konatiivinen ja affektiivinen ulottuvuus (Rautamäki & Koiranen, 2021). Konatiivinen ulottuvuus painottaa neuvokkuutta, jonka taustalla on asianomaisen tahdonvoima ja motivaatio. Affektiivinen ulottuvuus puolestaan tuo esille neuvokkuuden muodon, jossa asianomainen suhtautuu empaattisesti vuorovaikutustilanteissa niihin ihmisiin, joiden kanssa hän on välitystehtävissä tekemisissä. Kognitiivisessa asiantuntijatyössä tule esille tilannekohtainen substanssiosaaminen, niin tiedollisesti kuin taidollisesti.

Seuraavissa taulukoissa kaksi ja kolme on tiivistetty annetut vastaukset.

TAULUKKO 2. Neuvokas yrittäjä – yhteenveto avoimista vastauksista.

Konatiivinen aktiivisuus	Affektiivinen empatia	Kognitiivinen osaaminen
<ul style="list-style-type: none">• Sitkeys löytää ratkaisuja• Löytää ja toteuttaa ongelmaan ratkaisu• Aktiivinen vaihtoehtojen etsintä• Omavaraisuus• Hyvät verkostot• Ei pelkää vaikeuksia• Selviytyjä• Ennakoiija• Päätöksen tekijä	<ul style="list-style-type: none">• Pohdiskelija → ottaa eri näkökulmat huomioon• Positiivinen asenne• Yhteistyöhaluinen	<ul style="list-style-type: none">• Tilanneterävyys probleemien kohtaamisessa ja voittamisessa• Nasevuus probleemien hallinnassa• Tilanneterävyys ja -älykkyyys• Uusien tilanteiden haltuunotto• Oivaltavuus• Tuntee omat rajansa

TAULUKKO 3. Neuvokas yritysvälittäjä – yhteenveto avoimista vastauksista.

Konatiivinen aktiivisuus	Affektiivinen empatia	Kognitiivinen osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Sitkeys työssään • Ei etsi helppoja tapauksia • Ennakoiva toimija 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehellinen • Tunneälykäs • Kompromissien rakentaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokkeluus • Innovatiivisuus uusille asioille • Asiantuntija alallaan • Monitalentti • Etsii ratkaisuja

Vastaajien antamat vapaat vastaukset indikoivat hyvin aiemmassa tutkimuksessa esille tulleita neuvokkuuden dimensioita.

Yhtä lukuun ottamatta vapaiden vastausten antajat olivat halukkaista myös osallistumaan täydentäviin haastatteluihin, mitä tiedusteltiin kyselyn yhteydessä. Harkintanäytteenä valikoitui viisi vastaajaa jatko-haastattelujen kohteeksi. Puolistrukturoitu haastattelulomake on liitteenä (liite A). Haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan toimistossa syksyn 2021 aikana.

Seuraavassa listataan tiivistelmät haastatteluiden ydintuloksista.

Neuvokkaan yrittäjän ominaisuuksina vahvistuivat jo taulukossa 2 esille tulleet dimensiot, joita täsmensivät muun muassa

- kyky hahmottaa nopeasti liiketoimintaperspektiivistä mahdollisuuksia.
- positiivisen kierteen tunnistaminen ja hyödyntäminen.
- kyky ja aktiivisuus elää sattumien maailmassa.
- uskallus ja rohkeus.

Yritysvälittäjän neuvokkuuteen haastatellut katsoivat edellä taulukossa 3 esitettyjen ja listattujen asioiden lisäksi vahvasti kuuluvan

- pitkä pinna ja sosiaaliset taidot.
- kyky luoda monipuolisia asiantuntijaverkostoja.
- vahva innovatiivisuus ja rohkeus esittää uusia näkökulmia.
- proaktiivisesti esittää, hakee ja keksii erilaisia vaihtoehtoja.
- tilannekohtainen älykkyys.
- tunneälykkyys.
- pitää tunteet ja faktat erillään.
- ennakoida tulevat ”jumitilanteet”.
- kieltäytyä hatarista ja epämääräisistä toimeksiannoista.



Niin yrittäjille yleensä kuin yritysvälittäjille on erityisesti tärkeää kyky toimia verkostoissa ja itse luoda niitä.

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Yrittäjämäisen neuvokkuuden vahvemmalle ymmärrykselle on kasvava tarve. Williams ym. (2021) ovat todenneet ongelman neuvokkuuden, erityisesti yrittäjämäisen neuvokkuuden määrittelyssä tämän päivän tutkimuksessa. Rautamäki & Koiranen (2021) ovat jo aiemmassa tutkimuksessa tuoneet esille yrittäjämäisen neuvokkuuden dimensioina konatiivisen aktiivisuuden, affektiivisen empatian ja kognitiivisen osaamisen.

Tässä tutkimuksessa haluttiin täsmentää yrittäjämäisen neuvokkuuden käsitettä yritysvälittäjän näkökulmasta sekä hakea vastausta kysymykseen, millainen on neuvokas yritysvälittäjä. Kohderyhmänä niin webropol-kyselyn kuin sitä täydentävien haastatteluiden informanteina olivat SYVL r.y:n auktorisoidut välittäjät.

Tutkimusosion tulos vahvistaa jo aiemmassa yhteydessä esille tulleita yrittäjämäisen neuvokkuuden konatiivisen aktiivisuuden, affektiivisen empatian sekä kognitiivisen osaamisen dimensioita (Rautamäki & Koiranen, 2021). Tämän tutkimuksen aineiston rajallisen koon vuoksi tuloksen voi katsoa olevan indikatiivinen. On suositeltavaa paneutua aihealueeseen laueamman aineiston myötä. Koska kaikki informantit olivat suomalaisia, kansainvälinen aineisto voisi myös jatkossa tuoda mielenkiintoista täydennystietoa asiassa.

Tämän tutkimuksen tulokset ehdottavat, että *neuvokas yritysvälittäjä* on verkostoissa toimija monitaitoinen osaja, joka ei etsi helppoja tapauksia vaan pyrkii toimeksiantajansa hyvään kokonais- ja kompromissiratkaisuun. Hän on välittäjä, joka pyrkii ratkaisemaan haasteet kehittämällä toimivia ratkaisumalleja. Yrittäjämäisen neuvokas yritysvälittäjä tunnistaa, mitä hän myymässä ja kykenee kartoittamaan potentiaaliset ostajat. Työkokemuksen karttumisen myötä yrittäjämäisen neuvokkuuden osa-alueina painottuvat erityisesti yritysvälittäjän oivaltavuus ja hoksaavuus.

Summa summarum: tutkimuksen pohjalta yrittäjämäisen neuvokas yritysvälittäjä on kyvykäs moniosaaja, joka löytää luovia ratkaisuja yhdistääkseen sopivat ostajat ja myyjät. Hän proaktiivisesti tunnistaa, mitä on myymässä, omaa laajat verkostot sekä ymmärtää taloudelliset realiteetit huomioiden, että yritysvälitys ei ole matematiikkaa vaan psykologiaa ja sosiologiaa. Yrittäjämäisen neuvokas yritysvälittäjä ei hae helppoja tapauksia.

LÄHTEET

- Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. (Artefakta 16). Akatiimi.
- Autio, E., Miikkulainen, K., & Sihvola, I. (2007). *Innovatiiviset kasvuyritykset*. (Teknologiakatsaus 201/2007). Tekes.
- Benner, P. (1989). *Aloittelijasta asiantuntijaksi*. WSOY.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition in the era of the computer*. Blackwell.
- Gibb, A. (1993). The enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-24.
- Gibb, A. (2005). The future of entrepreneurship education in schools and further education determining the basis for coherent policy and practice? Teoksessa P. Kyrö & C. Carrier (toim.), *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context* (s. 44-66). University of Tampere. Research Centre for Vocational and Professional Education.
- Henssen, B. (2013). Exploring the social dimension of entrepreneurial resourcefulness: A case study among family business entrepreneurs. Paper presented at 8th *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 19th-20th September, Brussels. Academic Conferences International Limited.
- Hirsjärvi, S, Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. (11. p.). Tammi.
- Koiranen, M. (2016). Narratives as a tool to revisit the theoretization of entrepreneurial resourcefulness: Evidence from the biography of a habitual family entrepreneur. Paper presented at the *Annual IFERA Global Family Business Research Conference*, Bogotá, Columbia, during June 27-30, 2016.
- Koiranen, M., & Peltonen, M. (1995). *Yrittäjyyskasvatus: Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*. Konetuumat.
- Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., & Hemminki, A. (2022). *Yksityiset omistajanvaihdospalvelut – Kysely yritysvalittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061646991>.
- KTM (2005). Perheyrittäjyys. *Perheytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. (KTM Julkaisuja 16/2005). Edita Publishing.
- Kyrö, P., Mylläri, J., & Seikkula-Leino, J. (2008). Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 269-296.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business. Its governance for sustainability*. Macmillan.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behaviour modification: An integrative approach*. Plenum Press.



Michaelis, T. L., Scheaf, D. J., Carr, J. C., & Pollack, J. M. (2022). An agentic perspective of resourcefulness: Self-reliant and joint resourcefulness behaviors within the entrepreneurship process. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106083.

Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A proximal conceptualisation of entrepreneurial behaviour. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), 135-154.

Powell, E. E. (2011). *Weathering the gale: Toward a theory of entrepreneurial resourcefulness and resilience*. North Carolina State University.

Powell, E. E., & Baker, T. (2011). Beyond making do: Toward a theory of entrepreneurial resourcefulness. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(12), 367-388.

Rantanen, J. (15.10.2013). *Yrityskauppa vaatii taitoa ja kekseliäisyyttä*. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/yrityskauppa-vaatii-taitoa-ja-kekseliaisyytta>.

Rautamäki, H. (2013). *Omassa firmassa ei tunteja lasketa. Psykologinen omistajus ja työnilo matkailun perheyrittäjien kertomana*. (University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Business and Economics 131)[Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä University Printing House.

Rautamäki, H., & Koironen, M. (2021). *Resourcefulness? That's exactly what I use in my work: The dimensions of entrepreneurial resourcefulness*. Unpublished research in the review process.

Rossetti, K.G., & Zlomke, K.R. (2021), Resourcefulness revisited: Further psychometric evaluation of resourcefulness scale. *Stress and Health*, 37(4), 631-639. <https://doi.org/10.1002/smi.3024>

Sutinen, M., & Viklund, E. (2005). *Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä*. Kirjakas.

SYVL. Suomen Yritysvälittäjien ja Omistajanvaihdosasiantuntijain Liitto ry. <https://syvl.fi/>

Timmons, J., & Spinelli, S. (2004). *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*. IRWIN/McGraw-Hill.

Vesalainen, J., Försti, Y., Nieminen, P., Soini, M., & Viitala, J. (1996). *Aloitanko oman? Tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta*. Gummerus Kirjapaino.

Williams, T. A., Zhao, E. Y., Sonenshein, S., Ucbasaran, D., & George, G. (2021). Breaking boundaries to creatively generate value: The role of resourcefulness in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106-141.

LIITE A.

YRITTÄJÄMÄINEN NEUVOKKUUS –HAASTATTELUKYSYMYSRUNKO -SVYL

Taustatiedot

- sukupuoli mies /nainen
- ikä (vuotta)
- koulutus
 - peruskoulu/toinen aste/korkeakoulu/muu mikä
 - yrittäjyyskoulutus, mikä
 - Yritysvälittäjäkoulutus, mikä

Yritys

- koko (M€)
- henkilöstön määrä
- oma yritys/toisen palveluksessa

Yrittäjyyskokemuksen määrä (vuotta)

Yritysvälittäjäkoulutuskokemuksen määrä (vuotta)

NEUVOKKUUS

- Mitä ominaisuuksia on neuvokkaalla yrittäjällä?
- Mitä ominaisuuksia on neuvokkaalla yritysvälittäjällä?
- Mitkä ominaisuutesi tukevat hyviä tuloksiasi yritysvälitystoiminnassa?
 - Konatiiviset (motivaatio/tahto)?
 - Affektiiviset (temperamentti/tunne)?
 - Kognitiiviset (taidot/asiatieto)?
- Mitä koulutusta olet kaivannut ja/tai haluaisit jatkossa yritysvälitystoimintasi tueksi?
- Millaisissa verkostoissa teet työtä?
- Neuvokkaan yritysvälityksen/yrittämisen pahimmat esteet, sudenkuopat?
- Omat haasteesi/roolisi tulevaisuudessa?

- Yritysvälittäjän rooli yrityskaupassa?
 - Toimeksiantajat, keitä?
 - Yritysvälittäjän palvelut, mitä?
- Miten näet yritysvälittämisen tulevaisuuden?



YRITYSVÄLITTÄJÄN TYÖN PULMATILANTEISTA SELVIÄMINEN JA ONNISTUNEeseen OMISTAJAVAIHDOKSEEN PÄÄTYMINEN

- Millaisia pulmallisia tilanteita yrityskaupan valmistelussa esiintyy?
- Millaisia pulmallisia tilanteita esiintyy kauppaa koskevissa neuvotteluissa ja sopimuksissa?
- Millaiset pulmat tulevat mahdollisesti esiin vielä toimeksiannon päättymisen jälkeen?
- Millaisia tavanomaisia keinoja olet käyttänyt em. pulmatilanteista selviämiseen?
- Mitä poikkeuksellisia tai kekseliäitä keinoja on (edes joskus) tarvittu pulmien ratkaisemiseen?

Rinnalla kulkijan ajatuksia ostamalla yrittäjäksi ryhtymisestä

Juhani Rouvinen, ent. toimitusjohtaja, Itä-Savon Uusyrityskeskus



ALUKSI

Omassa työssäni Itä-Savon Uusyrityskeskukseen vetäjänä ja yritysneuvojana kiinnitin huomioitani jo vuonna 2005 yhä lisääntyvään eläköityvien yrittäjien määrään. Koska tuolloin päätyönäni oli aloittavien yrittäjien neuvonta ideasta yrityksen perustamiseen, ajattelin, että jatkaja on myös tavallaan aloittava yrittäjä. Tuohon aikaan omistajanvaihdoksia ei vielä nostettu tapetille valtionhallinnon, eikä ministeriöiden taholta, eli yrittäjien eläköitymistä ei nähty tuolloin vielä haasteena.

Koska nykyään on tuotettu eri tahojen toimesta lukuisasti omistajanvaihdoksiin liittyviä oppaita ja materiaaleja, myös omana tuotantonani Opas onnistuvaan omistajanvaihdokseen (Rouvinen & Remes, 2017), en käy tässä toistelemaan näitä mantroja. Sen sijaan keskityn omiin havaintoihini ja kokemuksiini 17 vuoden ajalta, jolloin olin sekä luopujien että jatkajien iholla koko prosessin ajan ja mukana noin 300 omistajanvaihdosprosessissa. Sukupolvenvaihdoksia käsitellään toisaalla tässä teoksessa (esim. Elo-Pärssinen, 2022), joten keskityn ulkopuolisiin yrityksen ostajiin.

Kuulin kerran kollegaltani kuvaavan tarinan. Hänen alueellaan oli yli 80-vuotias yrittäjä, jonka yritys oli hyvässä tuloskunnossa ja joka ei ollut suostunut antamaan yrityksen vetovastuuta pojalleen. Lopulta hän kuitenkin kutsui pojan toimistoonsa ja sanoi päättäneensä jäädä eläkkeelle vuoden alusta. Poika voisi nyt ottaa yrityksen ohjat käsiinsä. Poika vastasi: ”Sorry vaan pappa, liian myöhään. Jään itse eläkkeelle helmikuun alusta”.

Kun näin käy, täytyy yritykselle löytää ulkopuolinen ostaja.

OSTAJA ON OSTAMASSA TULEVAISUUTTA ITSELLEEN

Yrityksen ostaja tekee investointipäätöksen pääsääntöisesti siksi, että saa itselleen/perheelleen työpaikan ja riittävän toimeentulon. Tämä pitää paikkansa varsinkin 1–5 henkilön mikroyritysten omistajanvaihdoksissa. Useasti ostaja turvautuu asiantuntija-apuun erilaisten sudenkuoppien ja riskien hallintaan, koeponnistuseläkelaskelmien tekemisessä, yrityksen arvonmäärittämisessä/kauppahinta-arvioissa, rahoitusten järjestelyissä ja yrityskaupan ennakkovalmisteluissa.

Koska Suomi on nykyhetkellä selkeästi jakautunut kasvukeskuksiin, seutukaupunkeihin ja pienkuntiin, on huomioitava omistajanvaihdosten kannalta myös seuraavaa: seutukaupungeissa ja maaseutukunnissa asuu nuorisoa, jotka eivät halua muuttaa muiden perässä kasvukeskuksiin. Selkeä halu on työllistää itsensä, kasvattaa lapsensa ja elättää perheensä omalla asuinpaikkakunnalla. Soveltuvia

työpaikkoja on tarjolla vähän, riippuen koulutusohjasta, joten hyvä mahdollisuus ajatuksen toteuttamiseen on ostaa valmis yritys paikkakunnalta tai toiselta paikkakunnalta ja siirtää toiminta omaan kotikuntaan.

Yrityksen ostajat/jatkajat voi karkeasti jakaa seuraaviin prototyyppeihin:

1. Työpaikan ostaja.
Tyypillinen jatkaja, joka ei ole kasvuhakuinen. Haluaa ostaa itselleen työpaikan, jolla pystyy elättämään perheensä. Kiinnostunut 1–3 hengen oman alueen pienyrityksistä.
2. Kehittäjä.
Haluaa ostaa yrityksen, jossa on useampi työntekijä ja kasvupotentiaalia. Halu panostaa yrityksen kehittämiseen ja johtamiseen. Hakee alueellisesti tai maakunnasta.
3. Kasvuhakuinen.
Hakee yritystä, jossa on mahdollisuus voimakkaaseen kasvuun. Usein rahoittajat valmiina. Tähtäin selkeä esim. 10 vuoden päähän. Tiukka ote kehityksen/tuloksen/liikevaihdon kasvun seurantaan. Selkeä tavoite rakentaa yrityksestä valmis ja haluttu kokonaisuus, jonka myy eteenpäin. Ei aluerajoitteita.
4. Sarjayrittäjä
Ostaa useita saman tai eri toimialan yrityksiä, joissa on kasvupotentiaalia. Ketjuttaa ja laajentaa useille alueille. Brändää toiminnat yhteneväiseksi. Jotkut sarjayrittäjät ostavat eri toimialojen yrityksiä ja seuraavat, mitkä lähtevät kasvuun ja ryhtyvät panostamaan niihin.

Yrityksen jatkajille/ostajille vaihtoehtona on myös ”bundlaus”. Joskus on tullut eteen tilanteita, jossa ostaja haluaisi isomman kehitettävän yhtiön, mutta alueelle ei ole tarjolla riittävän isoa. Bundlaus on joillekin kauppiaille tuttu käsite, jossa esimerkiksi tuotekokonaisuuteen liitetään useampia tuotteita. Tämä toimii myös yrityskaupoissa. Valitaan myytävistä yrityksistä tarpeen mukaan muutama pienyritys, joiden toimialat voisivat toimia samassa kokonaisuudessa ja joissa on lisäarvoa toisilleen. Ostetaan siis useampi valmis yritys ja liitetään saman katon alle palveluineen, tuotteineen ja työntekijöineen. Näin saadaan yhdistettyä tarvittava osaaminen ja asiantuntemus, joita voidaan lähteä kehittämään haluttuun suuntaan.



LÖYTYYKÖ LUOPUVILLE YRITTÄJILLE RIITTÄVÄSTI OSTAJIA?

Haasteita jatkajien löytämisessä tuottaa voimakkaasti kasvava eläköityvien yrittäjien määrä.

Ammatilliset oppilaitokset ja osa lukioista ovat kovasti panostaneet viime vuosina yrittäjyysopintoihin ja kursseihin. Hyvä niin. Lisäksi Suomen Uusyrityskeskusverkostossa (31 kpl) on Suomen Uusyrityskeskusten tiedotteen mukaan 20 000–25 000 potentiaalista alkavaa yrittäjää asiakkaina. Heistä osalla on halua/kykyä ostaa myös toimiva yritys.

Haasteita kuitenkin riittää. Useissa kunnissa elinkeinotoimijat ovat sitä mieltä, että esimerkiksi alueellinen insinööriopetus tuottaa teknologiayrityksiin suoraan jatkajia.

Kyllä, mutta ei suoraan koulun penkiltä. Valmistuvat opiskelijat eivät useinkaan ole valmiita yrittäjiksi vielä useaan vuoteen. Teoreettisten opintojen jälkeen haetaan työpaikkojen kautta käytännön osaamista ja kouluttaudutaan työpaikoilla lisäpätevyyksien saamiseksi. Vasta 5–6 vuoden jälkeen osaamisen kartuttua ollaan harkitsemassa yrittäjyyttä. Poikkeuksiakin tosin on.

Vaikka nuorissa löytyisi halukkuuttakin jonkun yrityksen jatkamiseen, niin he usein tarvitsisivat mukaan jonkun vanhemman/osaavan henkilön osakkaaksi. Toinen ongelma muodostuu rahoituksesta. Harvalla nuorella on vapaata omaa pääomaa sijoittaa yrityskauppaan. Ilman tarvittavaa omaa pääomaa tai vakuuksia pankit tuskin lähtevät rahoittamaan yrityskauppaa.

Useimmiten yrityksen ostaja on 35–50-vuotias. Nuoremmat ostajat ovat kasvuhakuisia. Viisikymppiset ostajat ovat pääsääntöisesti irtautumassa palkkatyöstä ja haluavat uuden elämänsuunnan/oman yrityksen työllistääkseen itsensä, saadaakseen itsenäisen päätösvallan sekä mahdollisen eläkevuosien pesämunan ennen eläköitymistä.

OSTOPÄÄTÖS JA YRITYKSEN HINTA

Mikä ostajan ostopäätökseen vaikuttaa? Tällaisia tekijöitä ovat mm.

1. Yrityksen liikevaihto ja tuloksentelekyky.
2. Yrityksen tuotteilla ja palveluilla kysyntää myös tulevaisuudessa.
3. Hyvät päämiessopimukset, kuten alueellinen edustus, yksinmyyntioikeus. Jos pitkäaikaisia, jotka tuovat liikevaihtoa yritykseen, niin vielä parempi.
4. Ei pahemmin kilpailua alalla

5. Yrityksessä erikoisosaamista/osaava henkilöstö, kasvunäkymät hyvät.
6. Yritystoiminta selkeästi dokumentoitu ja kone- ja kalustoluettelo valmiina.
7. Sopimukset ajan tasalla ja järjestyksessä.
8. Joskus yrityksen sijainnilla on merkitystä.

Arvonmäärittystä on käsitelty laajemmin toisaalla tässä teoksessa (Rantanen, 2022). Mainittakoon tässä lyhyesti, että yrityksen hinta koostuu kiinteästä omaisuudesta, kuten koneista, kalustosta, kiinteistöistä, liikehuoneistoista, aineettomista hyödykkeistä (esimerkiksi patentit), yrityksen pääomista sekä liikearvosta ja yrityksen veloista. Tämä koskee yhtiö/osakekauppaa. Kun yrityksen arvoa määritetään, tarvitaan useinkin taseen oikaisuja, eli korjataan tasearvoja päivän arvoon, eli käypään arvoon. Lisäksi taseesta poistetaan liiketoimintaan kuulumattomia eriä, kuten anopin asunto, kesämökki ja veneet. Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa useimmiten liiketoimintaan kuuluvat koneet, kaluston, toiminnan ja mahdollisesti nimen. Yhtiön velat ja rahavarat eivät kuulu kauppahintalaskelmaan liiketoimintakaupoissa. Liiketoimintakaupassa on huomioitava, että henkilökunta siirtyy kaupan mukana. Sopimukset eivät. Liiketoimintakaupassa sopimukset on tehtävä/neuvoteltava uudelleen.

Ostaja/jatkaja voi itsekin arvioida hehtaaritarkkuudella yrityksen hintaluokkaa seuraavasti:

Katso viimeisimmästä taseesta yhtiön tasearvo, arvioi oikaisut (lähinnä kiinteistön/liikehuoneiston nykyarvo verrattuna tasearvoon) vähennä velat. Näin saat yrityksen summittaisen ”teurasarvon”. Tähän lisätään liikearvo, johon voi käyttää esimerkiksi viimeisen 1–4 vuoden keskimääräistä nettotulosta. Jos yrityksen liikevaihto ja tulos on kasvava, voit käyttää 4 vuoden keskimääräistä tulosta. Mikäli liikevaihto ja tulos on ollut vuodesta toiseen stabiili voit käyttää 2–3 vuoden keskimääräistä tulosta. Mikäli liikevaihto on laskeva, käytä 0–1 vuoden keskimääräistä tulosta. Joskus arvonmäärittäjät lisäksi diskonttaavat tämän liikearvon. Kuten myös verottaja. Liikearvoon voi vaikuttaa myös pitkäaikaiset päämiessopimukset, jotka tuovat liikevaihtoa yritykseen tai joskus jopa yrityksen sijainti voi olla liikearvoa nostava tekijä.

Joskus myyjät laskevat liikearvoa lisääväksi myös henkilöasiakkaat. Tätä ei pidä hyväksyä, koska kukaan ei omista henkilöasiakasta. Asiakas voi olla yrityksen asiakkaana henkilökohtaisen palvelun tai henkilökohtaisten kemioiden vuoksi. Omistajan vaihtuessa on vaarana, että myös asiakkuudet katoavat.

Arvonmäärittämissä kannattaa aina käyttää asiantuntijaa tai useampia, koska arvonmäärittäisperusteita on useampia. Yrityskaupan lopullinen hinta löytyy kuitenkin aina ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa.



YRITYSKAUPAN RAHOITUKSESTA

Ostajien tyypillisin kysymys on, että haluaisin ostaa jonkun yrityksen, mutta minkä hintaisen pystyn ostamaan? Nyrkkisääntönä olen sanonut, että katso, minkälaisen oman pääoman pystyt sijoittamaan, kerro se neljällä tai viidellä, niin saat kokonaissumman, jonka voit sijoittaa yritykseen. Pankit vaativat 30–35 %:n omarahoitusosuutta. Joskus pienyrityskaupoissa 20 % riittää. Pankki rahoittaa loput, jos toiminta, henkilöt ja suunnitelmat ovat uskottavia. Eli, jos sijoitettavat oma pääoma on esimerkiksi 50 000 €, kyseeseen tulee n. 200 000–250 000 €:n arvoisen yritys. Rahoittajia voivat lisäksi olla muut yritykset, sijoittajat, sukulaiset, Finnvera osittain. Finnvera on viime vuosina luopunut joistakin lainoista ja antanut enemmän luototusvaltuuksia pankeille myöntäen takauksia pankkien myöntämille lainoille.

Viimeisen muutaman vuoden aikana myös ulkomaalaisten kiinnostus suomalaisten yritysten ostamiseen on lisääntynyt huomattavasti. Suomi on turvallinen, yhteiskuntajärjestykseltään toimiva, on puhdas luonto ja hyvä koulutustarjonta. Selkeästi maailmalta ihmiset hakevat Suomesta uutta elinaluetta. Olen kuitenkin törmännyt rahansiirtovaikeuksiin EU:n ulkopuolelta. Viimeksi kiinalainen perhe halusi ostaa alueeltamme yrityksen. Myyjä ja ostaja olivat sopineet kauppahinnan ja sopimus tehty. Raha vain ei liikahtanut Kiinasta Suomeen, vaikka rahojen alkuperä oli selvitetty. Kauppa ei toteutunut.

Pankit ovat nykyään Suomessa todellakin ylivarovaisia EU:n ulkopuolelta tulevan rahan suhteen. Otin yhteyttä Suomen yrittäjien ja Suomen Pankin johtoon ja kerroin tästä rahansiirto-ongelmasta. Suomen pankista todettiin, että et ole ainoa huolestunut. Tämä ongelma koskettaa koko Suomea. Esitinkin, että voisiko EU:n sisältä löytyä pankki, joka ottaisi hoitaakseen nämä EU:n ulkopuolelta tulevat rahansiirrot? Vastauksena oli, että EU on laittanut työryhmän/hankkeen joka selvittelee tätä asiaa. Vastaus piti tulla vuoden 2021 lopulla. Ei ole tullut, tai en ainakaan ole tietoinen tästä.

OSTAJAN MUISTILISTA ENNEN YRITYSKAUPPAA

1. Selvitä kaikki yrityksen sopimukset. Huomioi sitoutumiset.
2. Katso läpi laitekanta ja arvioi uusinnan tarve ja kustannukset
3. Katso viimeisten vuosien tuloslaskelmat ja taseet läpi. Huomioi, onko siellä poikkeavia eriä.
4. Katso taseesta myyntisaatavat/muut saatavat ja selvitä ovatko vielä kurantit.
5. Selvitä yrityksen lainat, takaisinmaksuajat sekä mahdolliset lisävakuustarpeet

6. Selvitä, onko yrityksellä takauksia tai muita mahdollisia vastuita.
7. Pyydä kalustoluettelo ja arvioi kalustolle päivän hinta.
8. Pyydä myyjältä pitkä tuloslaskelma. Tästä käy ilmi kaikki yrityksen kulut ja tulot.
9. Arvioi, mitä kuluja voit vähentää. Usein yrityksen kuluissa on ylimääräisiä eriä, kuten vapaaehtoiset eläkemaksut ja muita yrittäjän omia kuluja. Arvioi kaikkia kuluja kriittisesti.
10. Varmista henkilöstön sitoutuvuus.
11. Kysy myyjältä, mitä toimintoja olisit itse kehittänyt, jos olisit jatkanut yritystoimintaa?
12. Tällöin voi tulla arvokkaita näkemyksiä liiketoiminnan tulevan kehittämisen kannalta.
13. Katso varastoluettelon kanssa varasto läpi ja selvitä, onko epäku-ranteja tuotteita varastossa.
14. Suuremmissa yhtiöissä joskus kannattaa tehdä Due Dilligence -arviointi, jossa läpivalaistaan ammattilaisen toimesta yrityksen kaikki tosiasiat sekä taloudelliset tiedot.
15. Pyri hakemaan etukäteen rahoittajilta vastaus/sitoutuminen yrityskaupan rahoitukseen.
16. Ota asiantuntija tekemään kauppasopimus. Todennäköisesti myyjä kuitenkin hoitaa tämän.

MENESTYVÄ YRITYS LÖYTÄÄ AINA OSTAJAN

Ostajia hakevien yritysten määrä kasvaa jatkuvasti. Perussyynä on luonnollisesti yrittäjien ikääntyminen ja eläkeiän lähestyminen. Merkittävänä tekijänä voidaan pitää myös sitä, että vaikka yrittäjällä on jälkikasvua, ovat he kouluttuneet toiselle alalle ja muuttaneet kasvukeskuksiin. Useinkaan ei löydy halua jatkaa perheyrittystä.

Otsikon ajatus – menestyvä yritys löytää aina ostajan – pitää silti pääosin paikkansa, riippuen kuitenkin siitä, milloin menestys on tehty ja onko yrityksen konseptilla (tuotteilla ja palveluilla) elinkaarta myös tulevaisuudessa. Usein ostajina ovat kilpailevat yritykset, jotka ostavat lisää markkinaosuutta, haluavat laajentaa toimintaansa uusille alueille tai pääomasijoitusyhtiöt, jotka näkevät yrityksessä selkeän kehittämispotentiaalin (tulevaisuuden kasvumahdollisuudet).

Terve yritys löytää aina helpommin jatkajan. Kun liikevaihto on vähintään staabiili tai paremminkin kasvava ja yritys jättää tulosta kulujen ja palkkojen jälkeen, alkaa ostajaehdokkaita kiinnostamaan yrityksen osto.



Ikääntyvillä yrittäjillä on ilmennyt ajoittain yksi yhteinen piirre. Liikevaihto ja tulos on lähtenyt laskemaan. Tähän selkeä ja nähtävissä oleva syy on useimmiten siinä, että yrittämisen ”kipinä” on hiipunut. Yrityksen velat on maksettu, yritykseen ei ole kehitetty uusia tuotteita ja palveluja. Uusiasiakashankintaan ei ole panostettu. Markkinointi ja välineet ovat vanhanaikaisia tai vanhentuneita. On asennoiduttu, että kyllä nykyinen asiakaskunta meille riittää.

Löytyykö tällaiselle hiipuvalla yritykselle ostaja? Joskus löytyy, jos liikevaihto ja tulos ei ole laskenut alle kannattavuusrajan. Suomessakin löytyy ostajakandidaatteja, jotka hakevat tällaisia hiipuvia yrityksiä, joiden tuotteilla ja palveluilla on elinkaarta myös tulevaisuudessa. Nämä ostajat usein tiedostavat, mitä toimenpiteitä yritykseen täytyy tehdä liikevaihdon ja tuloksen kasvun saavuttamiseksi. Tuodaan uusia tuotteita/palveluja. Uusitaan ja nykyaikaistetaan markkinointia ja työvälineitä. Haetaan tehokkuutta logistisiin toimintoihin. Kilpailutetaan tavarantoimittajia tai haetaan uusia.

LÄHTEET

Elo-Pärssinen, K. (2022). Onnistunut sukupolvenvaihdos. *Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö*. Ov-foorumi.

Rantanen, J. (2022). Yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet. *Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö*. Ov-foorumi.

Rouvinen, J., & Remes, K. (2017). *Opas onnistuvaan omistajanvaihdokseen*. Kontrahti-hanke / Itä-Savon Uusyrityskeskus. <https://isuyk.fi/opas/opas-onnistuvaan-omistajanvaihdokseen/>

Yrityspörssi: faktoja ja myyttejä markkinapaikasta

Meri Varkoi-Anhava, KTM, toimitusjohtaja, Yrityspörssi.fi



Yksi onnistuneen yrityskaupan kulmakivistä on se, että yrityksen myyjä ja ostaja löytävät toisensa, kohtaavat. Myyjän näkökulmasta ilman ostajaa ei ole yrityskauppaa, eikä ostajalla ole mitään mitä ostaa, jos tämä ei löydä sopivaa ostokohdetta. Kohtaamisia tapahtuu verkossa, yrittäjän omissa verkostoissa, tapahtumissa, asiantuntijoiden tai alan verkostoissa.

Yrityspörssi.fi -verkkopalvelu on yritysten markkinapaikka. Palvelu on olemassa, jotta yrityksen myyjät ja ostajat löytäisivät toisensa mahdollisimman helposti ja yrityskauppojen tekeminen olisi helpompaa. Yrityspörssi on toiminut yli 10 vuotta verkossa osoitteessa www.yritysporssi.fi. Moni pitää palvelua markkinajohtajana Suomessa omalla toimialueellaan. Yrityspörssissä käy kuukausittain n. 30 000–40 000 eri kävijää ja Yrityspörssi palvelee niin yrittäjiä kuin yrityskaupan asiantuntijoita. Myytäviä yrityksiä ilmoitetaan Yrityspörssissä vuosittain reilusti yli 1 000. Ilmoittaa voi niin yrittäjä itse kuin heitä avustavat asiantuntijat, esimerkiksi yritysvälittäjät, tilitoimistot, juristit tai vaikkapa erilaisissa elinkeinoelämän kehitystehtävissä olevat tahot.

Artikkelin kirjoittaja on toiminut Yrityspörssi.fi-verkkopalvelun toimitusjohtajana vuodesta 2018 alkaen. Seuraavassa käsitellään verkossa toimivan markkinapaikan hyödyntämistä ja markkinapaikkoihin liittyviä yleisimpiä myyntejä kirjoittajan kokemusten pohjalta.

MARKKINAPAikka VERKOSSA – MILLOIN JA MITEN?

Kun yrityskauppaa tehdään, määrätietoinen lähestymistapa ja suunnitelmallisuus kannattaa. Ostajaa omalle yritykselle kannattaa hakea aktiivisesti useita reittejä hyödyntäen, samoin kuin ostettavaa kohdetta. Verkossa toimivan markkinakaupan käyttäminen on yksi luonteva kanava.

Kenelle verkossa ilmoittaminen ja markkinapaikan hyödyntäminen sitten sopii? Milloin omasta yrityksestä tai ostohalusta kannattaa lähteä ilmoittamaan? Ja miten se tehdään?

Valtaosa ikääntyvistä yrittäjistä pitää todennäköisenä, että yritystoiminnan jatkaja tulee oman lähipiirin ulkopuolelta. Suurin osa yrityksistä myydään siis ulkopuoliselle ostajalle.

Myyjän kannattaa ottaa työkalupakkiinsa markkinapaikan hyödyntäminen jo aikaisessa vaiheessa. Markkinapaikan avulla yrittäjä itse tai häntä avustava asiantuntija saa kerralla kiinni useita potentiaalisia ostajaehdokkaista, jotka juuri sillä hetkellä ovat aktiivisena hakemassa ostokohdetta. Tämä on erityisen tehokas keino, kun potentiaalisiksi ostajiksi on tunnistettu toinen pk-yritys tai yksityishenkilö, joiden tunnistaminen ja lähestyminen yksitellen on työlästä jollei mahdollontta. Markkinapaikan avulla tavoittaa kerralla useita potentiaalisia ja juuri

sillä hetkellä ostohalukkaita yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia. Se ei myöskään ole pois muista keinoista, vaan päinvastoin osa monipuolista palettaa, joka yritys-kaupan toteuttamiseen tarvitaan.

Miten viestiä myytävästä yrityksestä verkossa? Moni yrityksen myyjä pohtii tarkkaan, miten ja milloin myyntiaikeesta tulisi viestiä. Tämä on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden, työntekijöiden ja asiakassuhteiden näkökulmasta. Kenenkään ei pitäisi joutua lukemaan netistä, että oma työpaikka on myytävänä. Toisaalta harvalle työntekijälle tulee yllätyksenä se, että eläkeikää lähestyvä yrittäjä päättää jonain päivänä tehdä käytännön askeleen kohti eläkettä, eli myydä yrityksen.

MYYTEJÄ MARKKINAPAICOISTA

Yrityskaupan osalta markkinapaikan hyödyntämiseen liittyy edelleen myyttejä. Moni yrittäjä on myös täynnä kysymyksiä, kun omaa vuosien työtä lähdetään myymään ja sille laitetaan vielä rahallinen arvo kauppahinnan muodossa. Alla käsitellään muutamia markkinapaikan hyödyntämiseen liittyviä myyttejä sekä todellisuutta niiden takana.

Myytti 1: "Ei kai kukaan nyt yrityksiä netistä osta?"

Yrityskaupan suunnittelu aloitetaan usein siellä, missä muukin tiedonhankinta – verkossa. Yrityskauppa-asioissa on luontevaa aloittaa sieltä, mistä tietoa, myytäviä kohteita ja ostajaehdokkaita löytyy helpoiten – verkosta.

Yrityskauppaa on vaikea tehdä, mikäli kukaan ei tiedä, että yritys myytävänä tai että haluaisit ostaa sen. Ostajaa voi etsiä monia eri reittejä, sekä verkossa että ilman sitä. Yksinkertaisinta ja vaivattominta se on usein verkkoilmoituksen avulla. Varsinainen neuvottelu ja yrityskauppa harvoin tapahtuu verkossa, mutta verkko on aloituspiste sekä tiedonhankinnalle että ensimmäisille askelille yrityskaupan läpiviemisessä. Sitä kannattaa hyödyntää omassa keinovalikoimassa monipuolisesti.

Myytti 2: "Ovatko ne yritykset siellä netissä oikeasti myynnissä?"

Maksullinen markkinapaikka toimii erinomaisena suodattimena sille, onko myyjä tosissaan. Harva on valmis maksamaan ilmoituksesta tilanteessa, jossa ei todella ole myymässä. Päinvastoin yrityskauppa on suuri askel ja oman yrityksen listaaminen markkinapaikalle myytävien kohteiden joukkoon on yksi ensimmäisiä toimenpiteitä varsinaisen myyntiprosessin käynnistyessä. Harva on valmis maksamaan kokeilusta ja siksi kokemuksemme on, että kaikilla ilmoittajilamme on aito halu myydä tai ostaa.



Myytti 3: "Ne netin kauppapaikat ovat vain pienille yrityksille"

Verkossa voi hakea ostajaa kaikenkokoisille yrityksille. Verkkopalvelussamme olevien yritysten kokojakauma vastaa pitkälti suomalaisten yritysten kokojakaumaa. Luonnollisesti pieniä yrityksiä on määrällisesti paljon, mutta myös suuremmat herättävät kiinnostusta jopa keskiarvoa enemmän, kun vertaillaan ilmoitusten yhteydenottojen lukumäärää.

Myytti 4: "Tässä on nyt ollut tämä yksi ostaja, joka ehkä voisi olla kiinnostunut – en nyt siksi ala ilmoittamaan tai hakemaan muita ostajaehdokkaita."

Joskus odottaminen kannattaa ja kauppa etenee maaliin. Toisaalta kaupanteon tosiasia on, että jokainen kontakti ja neuvottelu ei johda kauppaan. Jos yrittäjä odottaa jokaisen mahdollisen kiinnostuneen ostajaehdokkaan kanssa pitkiä aikoja, että asiat selviävät, venyy myyntiprosessi väkisin. Useimmiten yhtä toteutunutta kauppaa kohden tarvitaan useampia ostajaehdokkaita. Mikäli jokaisen kanssa keskustellaan kuukausia, myyvä yrittäjä ehtii turhautua moneen kertaan ja usko myynnin onnistumiseen ylipäättään saattaa horjua.

Tehokkainta on lähteä liikkeelle mahdollisimman montaa eri viestintäkanavaa pitkin ja alussa hakea aktiivisesti useampia ostajaehdokkaita. Näistä osa putoaa matkan varrella, mutta kun ehdokkaita on riittävän useita, niin kauppa todennäköisesti etenee maaliin sujuvammin.

Markkinapaikka kannattaa olla aina myyjän ja ostajan keinovalikoimassa mukana. Ilmoittamiseen löytyy myös useita keinoja. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys-kaupasta ei vielä haluta kertoa julkisesti, voi hyödyntää anonyymia ilmoittamista. Lisäksi koko osakekannan tai liiketoiminnan sijaan yrityskauppaa voi myös lähteä toteuttamaan myymällä vain osa, eli hakea uutta osakasta.

OSA 3:
OMISTAJANVAIHDOKSEN
TOTEUTTAMINEN

Onnistunut sukupolven- vaihdos – jatkajan ja luopujan roolit

Krista Elo-Pärssinen, KTT, johtava asiantuntija, Perheyritysten liitto

JOHDANTO

Perheyrittäjien tavoitteena on yrittäjyyden ja omistajuuden jatkuminen sukupolvelta toiselle. Yritys halutaan antaa seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin se itse saatiin.

Kun tulee uusia ihmisiä mukaan tekemään jotain, he mielellään katsovat asioita toisin ja tuovat omat ajatuksensa mukanaan ja kehittävät sitä eteenpäin.

Mikko Siivola, UTU

Kirjallisuudessa usein viitataan siihen, että vain 10 % perheyrittäjistä jatkaa samassa perheessä kolmanteen sukupolveen (Ward, 1987). Tämän artikkelin tavoitteena on:

- avata sukupolvenvaihdosta prosessina
- kuvata jatkajan ja luopujan roolia sukupolvenvaihdoksessa
- pohtia onnistuneen sukupolvenvaihdoksen menestystekijöitä

Artikkeli pohjautuu kirjallisuuteen ja vuonna 2018 tehtyihin haastatteluihin, jotka on aikaisemmin julkaistu Uudistuva perheyrittäjä -kirjassa (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019).

Sukupolvenvaihdos on perheyrittäjälle kriittinen muutosvaihe. Se tuo haasteita, mutta myös mahdollisuuden uudistua. Sukupolvenvaihdoksessa yhdistyvät omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset, mutta se on myös luopujan ja jatkajan henkilökohtainen muutosprosessi (Perheyrittäjien liitto, 2012).

Seuraava sukupolvi tuo perheyrittäjään luontevasti uutta osaamista ja näkemystä. Perheyrittäjä säilyttää kuitenkin olemuksensa uudistuessaankin, kun yrityksen identiteetti ja arvot siirretään seuraaville sukupolville. Seuraava sukupolvi luo, etsii ja hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia uudessa tilanteessa (Riviezzo ym., 2015).

Uudistuminen vaatii itsensä johtamista ja nöyrän mielen säilyttämistä. Se lähtee siitä, ettei tiedä ja osaa kaikkea, mutta haluaa oppia ja koko ajan kehittyä, eikä jää nauttimaan menestyksestä. Jos joskus sellaista tulee, niin ei pidä sitä itsestään selvänä.

Niklas Kumlin, Helsingin Mylly

Eri sukupolvilla voi olla erilainen uudistamisen tahti ja yritys saattaa kehittyä erilaisissa sykleissä. Deloitte (2016) selvityksen mukaan jatkajasukupolvesta 80 % oli erilainen johtamistyyli edeltäjänsä verrattuna. 56 % heistä muutti strategiaa ja hallintarakenteita ja 51 % oli valmis ottamaan korkeampaa mutta hallitumpaa riskiä. Uudistamisen painopisteet vaihtelevat sukupolvien ja ajan myötä.



Meidän 100 vuoden salaisuus on, että jokainen on tätä ajallaan ajassa tehnyt. Hemming, isän isoisä, on aloittanut kengitysseppänpajasta ja vienyt omana aikanaan koneistetuksi konepajaksi. Hän oli innovatiivinen ja rohkea tekemään asioita ja kehittämään. Isänäiti Satu teki isoja päätöksiä ja siirtyi omista tuotteista alihankintaan. Naisena tällä alalla se on vaatinut luonteen kovuutta. Kaikki oli sitä mieltä, että ei ole mitään järkeä, hullun hommaa, Hänkin onnistui tekemään isoja muutoksia. NC-koneet ovat tulleet isän aikana, tietotekniikka yleensäkin. Isä on aloittanut ruutupaperihomilla, mutta kun ensimmäiset tietokoneet tuli muiden kuin valtioiden käyttöön, niin isä oli sitä mieltä, että tämä on tulevaisuuden juttu.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Seuraava sukupolvi saa johdettavakseen erilaisen yrityksen kuin edeltävä polvi perusti tai peri. Myös yrityksen toimintaympäristö muuttuu: kilpailu on ehkä kiristynyt ja kansainvälistynyt, teknologia kehittynyt, työntekijöiden arvomaailma ja asiakkaiden tarpeet muuttuneet. Omistajaperhekin on kasvanut, jos omistusta sukupuussa ei ole karsittu.

Sukupolvenvaihdos on erilainen perheyrittäjien eri vaiheissa. Ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy perustajalta joko yhdelle tai useammalle lapselle. Haasteena on herättää jatkajien kiinnostus yritystoimintaa kohtaan. Lisäksi heidän kykynsä toimia yhdessä voi muodostua haasteeksi.

Seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy todennäköisesti serkkujen omistukseen, jolloin useammalla perheenjäsenellä on sukupolvenvaihdoksen jälkeen aktiivinen rooli perheyrittäjässä joko operatiivisessa johdossa tai hallituksen jäsenenä. Haasteena on löytää kaikille heidän kiinnostustaan ja osaamistaan vastaava rooli. Toisaalta passiivisten omistajien eli henkilöiden, joilla ei ole roolia yrityksessä, määrä kasvaa. Silloin tavoitteet eri omistajien kesken voivat erkaantua toisistaan.

Sukupolvenvaihdostilanteessa isä antoi kaikille kolmelle lapselle mahdollisuuden miettiä: haluatko olla aktiivinen omistaja UTUssa vai et. Isän ensisijainen ajatusmalli oli omien perhehankausten takia, että yksi meistä tulisi pääomistajaksi. Meillä oli mukavasti aikaa pohdiskella ja keskustella keskenämme ja lopputuloksena keskimäinen veli ei halunnut olla käytännössä mukana. Hän jäi vain pieneksi omistajaksi, mutta ei halunnut aktiivista roolia.

Nina Saren, UTU

Sukupolvenvaihdoksen aikana perheyrittäjä voi muuttaa asennettaan innovointiin (Rondi ym., 2017). Tässä erityisessä tilanteessa ei-taloudelliset tekijät ovat keskeisessä asemassa. Perheen sopeutumiskyky ja perheenjäsenten läheisyys vaikuttavat olevan yhteydessä siihen, että sukupolvenvaihdos nähdään uudistumismahdollisuutena. Vastaavasti luopujapolven voimakas auktoriteetti ja vahvat perhesiteet näyttävät johtavan siihen, että perhe ei pidä sukupolvenvaihdosta sopivana tilaisuutena uusille innovaatioille (Hauck & Prügl, 2015).

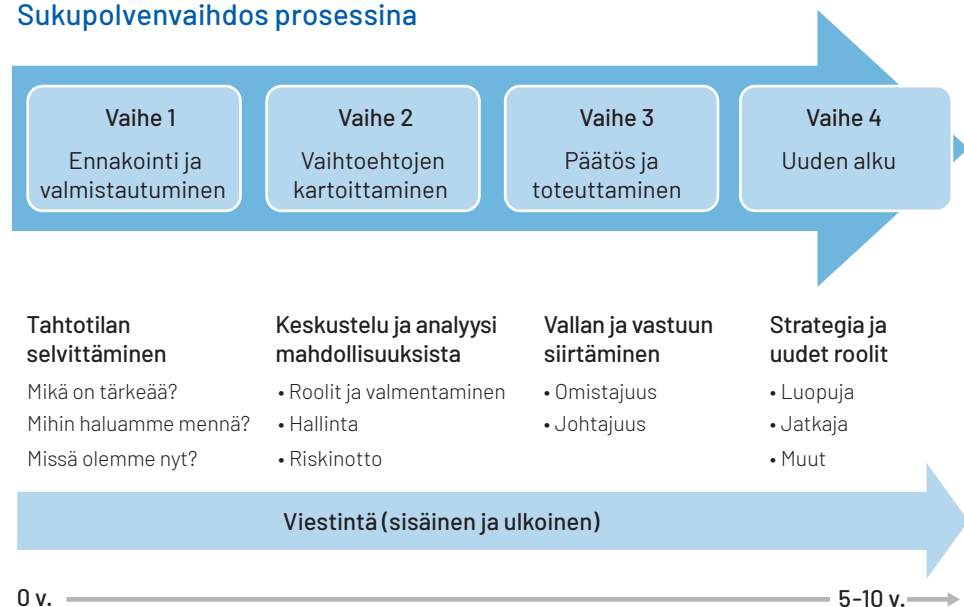
Tässä artikkelissa sukupolvenvaihdosta tarkastellaan sekä hallittuna prosessina että perheenjäsenten välisenä dialogina. Joskus sukupolvenvaihdokseen joudutaan pakon edestä, valmistautumattomina ja ilman suunnitelmaa. Tyypillisesti sukupolvenvaihdos avaa kuitenkin uusia mahdollisuuksia, jotka valmistautunut mieli voi hyödyntää.

SUKUPOLVENVAIHDOS ON PROSESSI

Sukupolvenvaihdos voidaan nähdä yrittäjämäisenä prosessina, jossa luopuja luopuu perheyrityksestä ja jatkaja siirtyy omistaja-yrittäjäksi. Tässä prosessissa perheyritys uudistuu, kun jatkaja tuo yritystoimintaan uutta osaamista ja uusia verkostoja. Hän ehkä uudistaa yrityksen toimintatapoja, aloittaa uusia kehityshankkeita tai hakee perheyritykselle kasvua uusilta markkinoilta. (Nordqvist ym., 2013)

Vaikka jokainen sukupolvenvaihdos on ainutkertainen, kaikissa niissä on tunnistettavissa eri vaiheita (Le Breton-Miller ym., 2004). Ensimmäisessä vaiheessa luodaan sukupolvenvaihdosprosessin perusta, identifioidaan jatkajakandidaatit ja selvitetään mihin halutaan mennä. Toisessa vaiheessa analysoidaan eri vaihtoehtoja sekä arvioidaan ja kehitetään jatkajien osaamista. Kolmannessa vaiheessa tehdään päätökset ja valta ja vastuu siirtyvät. Tähän malliin voidaan vielä lisätä neljäs vaihe: uusi alku, jossa jatkajalla ja luopujalla on uudet roolit ja yrityksessä toteutetaan uutta strategiaa. (Kuvio 1)

Sukupolvenvaihdos prosessina



KUVIO 1. Sukupolvenvaihdos prosessina (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019).



Sukupolvenvaihdosprosessissa on mukana luopuja- ja jatkajapolven lisäksi myös muita perheenjäseniä ja yrityksen sidosryhmiä, joilla kaikilla on odotuksia prosessin lopputuloksesta. Erityisesti äiti yleensä toivoo, ettei sukupolvenvaihdos riko perheenjäsenten välisiä suhteita. Työntekijät odottavat, että heidän työpaikkansa säilyvät. Alihankkijat ja asiakkaat haluavat suhteiden jatkuvan ja yhteiskunta havittelee edelleen verotuloja yritystoiminnasta.

Suunniteltu sukupolvenvaihdos voi kestää kymmenenkin vuotta, eikä se aina etene suoraviivaisesti. Usein otetaan yksi askel eteenpäin ja kaksi taaksepäin. Sukupolvenvaihdos voi myös hidastaa uudistumista, jos siihen sisältyy järjestelyjä, joilla ostetaan omistajia ulos yrityksestä tai yrityksen taloudellinen tilanne ei sitä salli.

Yritys osti sisareni osakkeet käypään hintaan, ja mitätöi niitä. Omaa pääomaa ja kassaa käytettiin. Se kesti 7 vuotta. Nyt on vakaa tilanne. Sukupolvenvaihdos hidasti uudistumista ja kasvua.

Mika Halttunen, Halton

Sukupolvenvaihdoksessa meni ensin 10 vuotta ennen kuin lähdettiin uudistamaan. Oli hyvin lähellä, ettei mennyt nurin koko homma. Se johtui lähinnä liikainvestoinneista, jotka eivät realisoituneet kaupan myötä. Kassa ja velkaantuneisuus kaatuivat päälle.

Peter Fredman, Fredman Group

Sukupolvenvaihdoksessa voidaan erottaa omistajuuden ja johtajuuden sekä näihin liittyvien roolien siirtäminen. Joidenkin mielestä sukupolvenvaihdos on toteutunut vasta silloin kun määräysvalta omistajuuden myötä on siirtynyt jatkajapolvelle.

Sukupolvenvaihdos on onnistunut, kun sekä perhe että yritys voivat sen jälkeen hyvin. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta, mikä edellyttää keskustelua, luottamusta ja avoimuutta uuden oppimiselle ja uusille näkökulmille.

ENNAKOINTI JA VALMISTAUTUMINEN

Perheyriksen jatkuvuutta edistää sukupolvenvaihdoksen suunnittelun aloittaminen ajoissa. Sukupolvenvaihdosta ja perheyriksen uudistumista usein hidastaa eri sidosryhmien erilaiset tavoitteet ja odotukset. Luopujapolven onkin hyvä keskustella kaikkien mahdollisten jatkajien kanssa heidän odotuksistaan ja unelmistaan.

Ensimmäiseen vaiheeseen liittyy myös jatkajapolven valmentautumista ja valmentamista uuteen rooliin. Usein jatkajapolvelle on siirtynyt hiljaista tietoa omasta perheyriksestä jo lapsuudessa. Keittiöpöytäkeskusteluista on tarttunut

yrityksen strategioita tai asiakkaat ovat tulleet tutuiksi perheillallisilla tai saunan lauteilla.

Jatkaja löytyy perheestä helpommin, jos jatkajapolvelle on muodostunut myönteinen kuva perheyrittäjyydestä. Aina näin ei kuitenkaan ole, vaan usein yritys ja sen huolet seuraavat myös perhe-elämään.

Kun näin nuorempana, että yrittäminen oli älytöntä työntekoa ja tuntui hullun hommalta. Lapsen näkökulmasta hyvin stressaavaa.

1. polven poika, Family office

Työ ei loppunut työpaikalle, Lasten äiti oli myös osakkaana ja tärkeässä roolissa yrityksen kehittämisessä. Luontevaa oli sitten keskustella kotonakin, vaikka varmaan olisi pitänyt jättää pois, mutta ei se vaan onnistunut.

1. polvi, Family office

Sukupolvenvaihdoksen onnistumista edistää, jos jatkajat ovat tunnepohjaisesti sitoutuneet yrityksen jatkamiseen. He kokevat psykologista omistajuutta yrityksestä. Se on osa heidän identiteettiään, mutta antaa myös mahdollisuuden omaan uraan (Dawson et al., 2015). Psykologista omistajuutta edistävät nuorten projekti- ja kesätyöt, jotka tekevät yrityksen heille tutummaksi.

Kun lapset valmistuvat yliopistosta ja saavat elämänsä seuraavan vaiheen alkuun, heillä on mahdollisuus tulla firmaan töihin, mutta toistaiseksi ovat tehneet kesä- ja projektitöitä. Kaikki on katsellut vähän muuhun suuntaan uraansa. Olen todennut, että tämä on tässä olemassa, teidän pitää vain löytää oma intohimo.

Mika Halttunen, Halton

Joskus jatkaminen tuntuu velvollisuudelta. Perhe odottaa, että seuraava sukupolvi jatkaa edellisen tai edellisten sukupolvien työtä. Velvollisuuden tunne voi olla myös sisäsyntyistä tai julkilausumatonta.

Yrityksen menestyksen kannalta huonoin tilanne on, jos jatkajan on pakko sitoutua yritykseen, koska hänellä ei ole muita vaihtoehtoja tai se ei ole taloudellisesti järkevää.

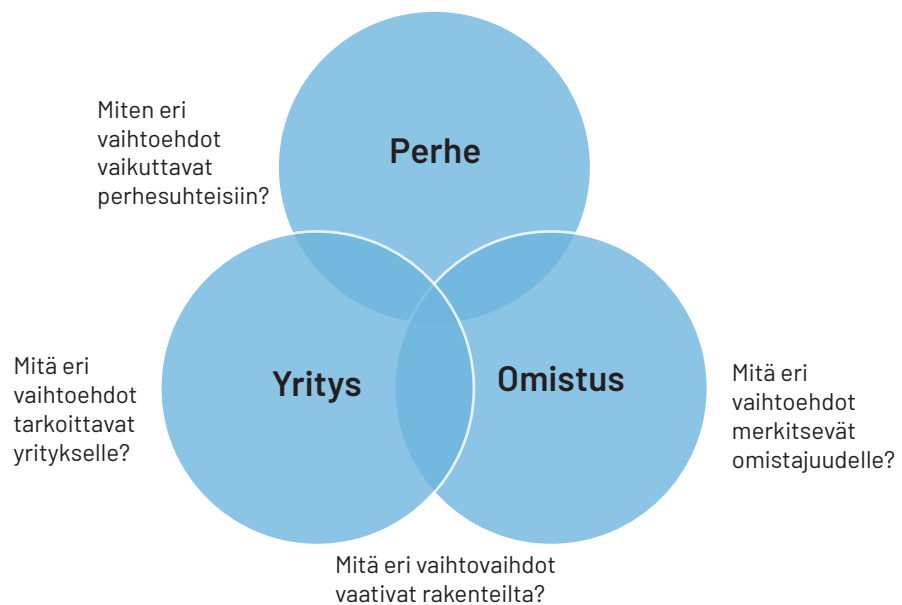
Jokainen yrittäjä ajattelee, että olisi hirveän kivaa, jos lapsista löytyisi jatkaja, Minut aikoinaan opetettiin siihen, että annetaan se mahdollisuus, jos kiinnostaa. Syntyy ongelmia, jos pakotetaan, että tukahdutetaan jokin intohimo.

Pauli Nurminen, Hellmanin Konepaja

Joskus kuitenkin kohtalo puuttuu peliin, ja esimerkiksi kuolema tai tapaturma voi laittaa suunnitelmat uusiksi. Aina kannattaa olla mielessä useampia vaihtoehtoja toteuttaa sukupolvenvaihdos ja tarvittaessa olla valmis muuttamaan suunnitelmia, jos valittu vaihtoehto näyttäytyykin toteutusvaiheessa huonoksi yritykselle tai perheelle.

VAIHTOEHTOJEN KARTOITTAMINEN

Eri vaihtoehtoja kannattaa miettiä eri näkökulmista: miten eri vaihtoehdot vaikuttavat perheeseen, omistajuuteen ja yritykseen ja sen eri rakenteisiin, esimerkiksi johtoryhmään, hallitukseen tai perheneuvostoon (Kuvio 2) Muutoksista omistajuudessa ja perheen jäsenten rooleissa on hyvä keskustella kaikkien kanssa. Näitä muutoksia kannattaa miettiä myös huomioiden yrityksen visio ja strategia, kilpailijat, toimialan ja koko toimintaympäristön muutokset.



KUVIO 2. Vaihtoehtojen kartoittaminen eri näkökulmista.

Yrityksen uudistumisen ja perheen hyvinvoinnin kannalta on parasta, jos kaikille halukkaille jatkajille löytyy sopiva rooli, joka vastaa heidän osaamistaan ja kiinnostustaan sekä tuo lisäarvoa yritykselle. Roolit ja ihmiset eivät välttämättä loksahda kerralla kohdalleen, vaan kyse on pidemmästä prosessista. Keskustelu eri vaihtoehtoista on hyödyllistä, koska luopujapolven suunnitelma ei välttämättä vastaa jatkajapolven odotuksia.

Keskustelimme nuorimman veljeni kanssa, emmekä nähneet riskejä isoista ristiriidoista, koska toimimme samanlaisen arvomaailman puitteissa ja täydennämme osaamisella toistamme. Ehdotimme Seppo-isälle, josko meitä olisikin kaksi pääomistajaa. Hän joutui pyörittelemään ja funtsimaan, mutta tuli siihen tulokseen, että näin voidaan varmaan toimia. Pääomistajan rooli voi olla yksinäinen. On hyvä olla fiksu ja luotettava sparrauskaveri, jonka kanssa keskustella.

Nina Saren, UTU

Joskus jatkaja on hyvinkin kiinnostunut toimimaan yrityksessä, mutta hänelle ei löydy luontevaa roolia tai tehtävää, joka tuntuisi omalta. Jatkajat eivät useinkaan myös halua, että heitä varten luodaan oma tehtävä. Asioiden prosessointi ja mietintä mahdollistavat kuitenkin sen, että avautuvaan tilaisuuteen on helppompaa tarttua.

Mulla oli paljon mielipiteitä, mutta koin ettei ollut roolia sanoa, kun en täällä kerran ole. Kun selkeästi muodostui työtehtävä, joka olisi laitettu avoimeen hakuun, niin tartuin siihen. Aina voin vielä päättää toisin, ehkä harmittaa, jos en katso tätä korttia. Siitä eteenpäin kaikki tapahtui nopeasti. Pauli on tehnyt valinnan jäädä pois.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Jatkajapolvelle pitää antaa mahdollisuus näyttää kyntensä ja todistaa osaamisensa. Heidän vastuulle voi antaa esimerkiksi joitakin projekteja, jotka lisäävät heidän itsetuntoaan ja auttavat heitä kehittymään. Luopujan luottamus jatkajapolven kykyihin lisää jatkajapolven sisäistä motivaatiota ja sukupolvenvaihdoksen onnistumista (Gagne ym., 2021). Toisaalta jatkajapolvelle annettava autonomisuus lisää heidän proaktiivisuuttaan ja innovatiivisuuttaan (Zahra & Sharma, 2004).

Meillä on selkeät roolit: tytär hoitaa rahoitussalkkua ja poika on ollut yrityksessä, johon olemme sijoittaneet, toimitusjohtajana ja nyt hallituksen jäsenenä. Toimitusjohtajan rooliin liittyi pieni oma sijoitus, joka antaa lisäpotkua ja tuo yrittäjyyttä. Ei ole reilua, jos saamme samalla panoksella olla mukana tekemättä yhtään mitään. En ole yhtään puuttunut - pitää luottaa, jos ei luota, se tappaa motivaation.

1. Polvi, Family office

Saan liiankin paljon vastuuta, mutta on hyvä, että on painetta.

2. Polven tytär, Family office

Edeltävän polven arvostuksen ja kunnioituksen voi saavuttaa ”antamalla näyttöjä” omasta osaamisesta. Luopujan polven on hyvä mitoitaa jatkajapolven vastuut siten, että he kokevat sopivasti epäonnistumisia ja onnistumisia. Tarpeeksi vaativat tehtävät kasvattavat ja luovat itseluottamusta.

Paine on etuoikeus. Sinuun uskotaan silloin. Voit käsitellä sen monella tavalla. Se pitää pystyä näkemään positiivisena.

2. polven poika, Family office

Toisaalta jatkajapolven on hyvä myös myöntää oman osaamisensa rajat.

Yhdistelmä luonnetta ja taustaa on aiheuttanut ongelmiaakin. Kuvittelen, että aika paljon tiedän, kun olen pienestä asti värityskirjaa värittänyt. Toinen puoli, että on paljon oppimista. En edes tajua mistä ihmiset puhuu.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja



Jatkajien itsetunnon ja osaamisen kehittymisen kannalta on hyvä idea työskennellä ensin jossain toisessa organisaatiossa kuin omassa perheyrietyksessä. Tämä antaa heille mahdollisuuden saada arvokasta kokemusta ja uusia näkökulmia ehkä toiselta toimialalta sekä luoda ammatti-identiteetti muiden kuin vanhempien valvovan silmän alla.

Aina ei ole ollut selvää, että tulen tänne töihin. Viimeiset vuodet olen ollut ja kivaa on ollut ja tästä on hyvä jatkaa. Opiskelin muuta aiemmin ja tein uraa toisaalla, mutta tämä alkoi pikkuhiljaa kiinnostamaan. Se alkoi kiinnostaa siksikin, että joka tapauksessa se meille jossain vaiheessa lankeaa. Välttämättäkin, kun meillä tällainen yritys on, niin parempi on tietää siitä mahdollisimman paljon.

Niklas Kumlin, Helsingin Mylly

Yhä useampi jatkajapolvesta jääkin tekemään uraa muualla ja jatkaa perheyrietyttä aktiivisena omistajana kehittäen perheyrietyttä hallituksen jäsenen roolissa. Työ muualla tuo uusia näkökulmia ja parhaimmillaan tukee perheyrietyksen uudistumista.

Olin hallituksessa mukana joitakin vuosia ennen kuin Mikko tuli. Pääsin tutustumaan firmaan. Kun ihminen kasvaa ja kehittyy, hän reflektoi omaa kiinnostustaan ja osaamistaan: missä voisi olla vahva. Minun taustani oli luonnontiedepainotteinen. Olin ollut jo muualla päivätöissä liiketoiminnassa mukana lähes 5 vuotta ja sitä kautta todennut, että liiketoiminta motivoi ja yllätyksellisesti vielä pärjäsin siinä hyvin. EMBAn myötä sain liiketaloudellista teoriapohjaa ja ajatusmallia, että vaikka sähköala on alana vieras, niin miten voit kehittää liiketoimintaa. Päivätöissä johdan substanssia ja ihmisiä, vastaan pieneläinliiketoiminnan kehittämistä. UTUssa johdan ihmisiä. Kun oma motivaatio on kehittynyt, niin saan työstä nyt kaksi eri näkökulmaa [hallitus ja operatiivinen johtaminen] johtamiseen.

Nina Saren, UTU

Jatkajan onnistumista yrityksen uudistamisessa voidaan myös lähestyä hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja asenteensa kautta. Tutkimuksessa (Chrisman ym., 1998) jatkajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi löydettiin:

1. rehellisyys
2. sitoutuminen yritykseen
3. työntekijöiden kunnioitus
4. päätöksentekokyky
5. ihmissuhdetaidot

Toimimalla rehellisesti omana itsenään jatkaja onnistuu parhaiten uudessa roolissaan. Hänen sitoutumisensa yrityksen kehittämiseen ja työntekijöiden kuunteleminen lisäävät henkilöstön kunnioitusta jatkajaa kohtaan. Yrityksen uudistaminen vaatii jatkajalta päätöksentekokykyä ja ihmissuhdetaitoja, jotta hän saa sidosryhmät mukaan muutoksen tekemiseen.

Toisessa tutkimuksessa todettiin, että vaikka koulutus tai kokemus puuttuisikin, jatkajassa on paljon potentiaalia, jos hän on utelias ja innokas oppimaan uutta (Fernández-Aráoz, 2014). Potentiaalia lisää, jos jatkajalla on uutta näkemystä ja kykyä havainnoida toimintaympäristössä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Se, ettei mulla ole insinöörinkoulutus tai edes koulutusta koneistuksesta, on hyvä asia, koska se yhdistyy uteliaaseen luonteeseen. Kävin hirveän määrän PL:n, kauppakamarin ja kesäyliopiston kursseja. Se oli vaikeampaa kuin jos olisi kerralla opiskellut asiat. Kun päättää, niin kiinnostaa. Olen hirveän utelias, haluan tietää. Mulla on pulpahteleva luonne, enkä häpeä kysyä mitään. Olen ollut ihmisläheisissä hommissa aina. Tuon positiivisen näkökulman perinteiseen, miesvaltaiseen, jäyhäänkin alaan ja työyhteisöön. Osaan kyseenalaistaa totuttuja tapoja, malleja ja perinteitä.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen ei ole kiinni vain jatkajapolven henkilökohtaisista ominaisuuksista, motivaatiosta tai osaamisesta. Sitä määrittää vahvasti myös luopuja- ja jatkajapolven välinen vuorovaikutus. Jatkajapolven arvojen samankaltaisuus luopujapolven arvojen kanssa lisää jatkajan halukkuutta jatkaa perheyrittystä (Lee ym., 2019). Jatkajapolven halukkuuteen jatkaa perheyrittystä vaikuttaa myös se, onko häntä kasvatettu arvostamaan perheen yrittystä vai ennemminkin kannustettu toteuttamaan itseään (Marques ym., 2022). Vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa myös siihen, miten innokkaasti luopujapolvi jakaa hiljaista tietoa (Cabrera-Suárez, 2005)

PÄÄTÖS JA TOTEUTTAMINEN

Sukupolvenvaihdos voidaan teknisesti toteuttaa eri tavoin. Yritysomaisuus voidaan siirtää lahjana tai jatkajapolvi voi ostaa yrityksen.

Toinen polvi tuli mukaan ostamalla yrityksen. Hinta oli edullinen. Nyt omistajina ovat vanhemmat ja neljä lasta. Kaikilla on sama osuus. En luota, että pitkässä juoksussa lahja kannattaa, se voi passivoida.

1. polvi, Family office

On pitänyt ottaa miljoonia euroja lainaa ja osingot menevät pitkälti lainanlyhennykseen. Motivaatio ei ole kiinni rahasta, tuleeko osinkoa y vai x. Kun laina pitää lyhentää, tuo painetta. Hyvä juttu se on, tuntee vähemmän kultapossuksi itsensä.

2. polven tytär, Family office

Työskentely perheenjäsenen – äiti ja poika, sisko ja veli – kanssa perheyrittäksessä on sekä antoisaa että haastavaa. Se antaa mahdollisuuden tutustua läheiseen ihmiseen eri tavalla ja auttaa näkemään hänestä eri puolia.



Meillä on veljeni kanssa 12 vuotta ikäeroa. Mikko on ollut 7-vuotias, kun olen lähtenyt kotoa, ei olla eletty yhteistä lapsuutta. Olen ollut aikanaan Mikon lapsenvahti. Hallitustyön kautta olen tutustunut veljeeni eri tasolla. Se on ollut tosi hauskaa...Suola ja sokeri, että on mahdollisuus tutustua omaan perheeseen työroolissa, tuo erilaisia kulmia ihmissuhteisiin.

Nina Saren, UTU

Toisaalta voi olla haastavaa pitää roolit erillään. Tämän vuoksi eräässä yrityksessä työpaikalla vanhempia kutsutaan etunimellä ja kotona isänä ja äitinä. Tämä on selkeä ja konkreettinen tapa erottaa roolit ja samalla viestiä muillekin, mistä roolista vuorovaikutus tapahtuu. Kaikki eivät pidä tällaista erottelua kuitenkaan välttämättömänä.

Sukupolvenvaihdos sisältää vastuun siirron sekä johtajuudessa että omistajuudessa. Nämä voivat tapahtua yhtä aikaa tai vaiheittain. Sukupolvenvaihdos voi tapahtua eri aikaan myös eri sukuhaaroissa.

Sukupolvenvaihdos on ollut omasta näkökulmastani toistaiseksi sitä, että minulla on uusi operatiivinen rooli ennen kuin vielä tehdään aito sukupolvenvaihdos. Sitä ei ole vielä tehty. Itsellä on ollut työnkuvan ja vastuun muutosta.

Niklas Kumlin, Helsingin Mylly

Kyllähän se sukupolvenvaihdos liittyy myös yrityksen operatiiviseen toimintaan.

Maret Puhk, Helsingin Mylly

Vastuun antaminen ja ottaminen konkretisoituu muun muassa investointipäätöksissä. Siihen liittyy usein epävarmuuden sietäminen.

Sukupolvenvaihdoksessa pitää oikeasti ottaa vastuu asiasta, niin jännittää, jos on isoja investointeja, esimerkiksi puolen miljoonan työstökone. Varsinkin meilläkin toimitusaika voi olla 6–8 kuukautta. Mistä tiedän, mitä tässä tapahtuu?

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Vastuun lisäksi on tärkeää siirtää myös hiljaista tietoa. Olisi hienoa, että luopujapolvella on mahdollisuus tukea seuraajapolvea jakamalla vuosien myötä syntynyttä hiljaista tietoa. Yritykseen, sen asiakkaisiin, henkilöstöön ja toimialaan liittyvän hiljaisen tiedon siirtäminen vaikuttaa myös yrityksen tulevaisuuden menestykseen. (Cabrera-Suarez ym., 2001)

Enemmän se on ollut matkan varrella niin päin, että sinun (isän) täytyy kertoa minulle. On täytynyt ravistella tietoja ulos. Olisin halunnut tietää enemmän. Aikaisemmin on pidetty tosi ulkona.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen vaatii myös, että yrityksen sidosryhmät ovat tietoisia sen etenemisestä. Asiakkaille ja muille sidosryhmille on hyvä kertoa ajoissa, miten sukupolvenvaihdos muuttaa rooleja yrityksessä.

Uusi sukupolvi vetovastuussa on meillä iso asia sisäisesti, mutta myös koko toimintaympäristössämme ja asiakaskunnassamme.

Niklas Kumlin, Helsingin mylly

UUSI ALKU

Johtamistyyli ja -tapa, jolla edeltävä sukupolvi loi perheyriksen menestyksen, ei välttämättä enää toimi. Se ei tarkoita, etteikö strategia olisi ollut oikea tai johtamistapa onnistunut – päinvastoin, eihän seuraavalla sukupolvella olisi silloin yritystä, jonka toimintaa jatkaa.

Uudistuminen tarkoittaa, että jotain halutaan tehdä uudella tavalla, mutta ei haluta käsitellä aikaisempaa sukupolvea epäkunnioittavalla tavalla. He ovat toimineet omana aikanaan omilla tiedoillaan.

Nina Saren, UTU

Liian usein seuraava sukupolvi kuitenkin jatkaa samalla radalla kuin edeltävä sukupolvi. Sukupolvenvaihdos on loistava tilaisuus yrityksen uudistumiselle, jos perhe siihen tarttuu ja mahdollistaa uudistumisen. PwC:n jatkajaselvityksen (2022) mukaan 72 % jatkajapolvesta tulee tulevaisuudessa investoimaan enemmän kestävään kehitykseen. Sukupolvenvaihdos on myös mahdollisuus tuoda yritykseen uutta ulkopuolista näkemystä esimerkiksi hallitustyöskentelyn kautta.

Sukupolvenvaihdoksessa minulle valkeni nopeasti, että halusin uudistaa hallitustyön... Oli itselle pakko saada sparrauskaveri, muukin kuin isä, jonka kanssa puhuttu jo vuosia asioista ja se oli saman tyyppistä... Halusin uutta näkemystä ja ammattimaisuutta.

Mika Halttunen, Halton

Luopujan on annettava jatkajalle tilaa innovoida ja kehittää yritystä. Samassa PwC:n maailmanlaajuisessa selvityksessä (2022) 57 % jatkajapolvesta oli sitä mieltä, että edeltävän polven on vaikea jäädä eläkkeelle ja antaa vastuuta. Jokaisen sukupolven on luotava yrityksestä oman näköisensä: uusi aika, uudet tekijät ja uudet toimintatavat.

Jos perheyriksessä yksi sukupolvi on pitkään ruorissa, niin uudistuminen voi tyrehtyä. Isompi loikka tulee taas, kun sukupolvi vaihtuu. Palkkajohtoa vaihdetaan keskimäärin tiuhempaan. Uudistumisen sykli on silloin ehkä lyhyempi.

Niklas Kumlin, Helsingin Mylly



Toisaalta uuden alun kannalta on hyvä, että luopuja on vielä sparraamassa ja tukemassa jatkajapolvea. Hänen ei tarvitse antaa ”valmista pakettia”, vaan hän voi olla vielä uudistumisessa mukana. Tällöin vanhemman viisaus ja kokemus täydentyy uuden sukupolven innolla ja energialla.

Ollaan oltu siinä onnekaassa tilanteessa, että isä sanoi silloin, että hän ei tule neuvomaan, mutta jos on kysymyksiä, hän vastaa aina.

Peter Fredman, Fredman Group

Jotta perheyriitys uudistuu sukupolvenvaihdoksessa, jatkajalla pitää olla uusia ajatuksia, uutta osaamista ja näkökulmaa yrityksen kehittämiseen. Laaja sosiaalinen verkosto auttaa uuden tiedon hankinnassa. Uuden tiedon yhdistäminen perheyriityksen olemassa oleviin vahvuuksiin luo kilpailuetua. (Barroso-Martinez ym., 2016)

Minulle on tärkeää palvelukonseptin kehittäminen ja sitä kautta asiakassuhteiden kehittäminen, että pystytään tarjoamaan lisäarvoa koneistuksen lisäksi. Se on se mihin maailma on menossa. Se ei ole riittävää, että sisään tuodusta materiaalista lähtee joku tietyn tyyppinen kappale ulos.

Anne Nurminen, Hellmanin Konepaja

Ennen kuin Anne tuli tähän tuotannosta 80 % meni asiakkaiden kautta vientiin, loppuosa oli kunnossapitoa. Annella on mielenkiinto kehittää vientipuolta.

Pauli Nurminen, Hellmanin Konepaja

Jatkajapolvi sortuu usein uudistamaan liian innokkaasti, jolloin luopujapolvi ja ehkä koko organisaatio ei ole mukana uudistumisessa. Jatkajien tulee ymmärtää, että perheyriityksessä, erityisesti vanhemmassa, muutokset tapahtuvat usein hitaasti ja pienin askelein, eivätkä nopeasti ja kertaloikkauksella.

Jos katsoo meidän näkökulmastamme, niin uudistumisen tahti on ollut historiallisesti rauhallinen. On luovuttu joistakin liiketoiminnoista, mutta ei vastaavasti kehitetty hirveän aktiivisesti uutta rinnalle. On tehty taloudellisesti fiksusti ja luovuttu jostain, mutta samaan aikaan olisi voinut enemmänkin panostaa siihen, että kehittää itse tai hankkii jotain uutta. Tätä ei ole kauheasti tehty, vaan on kärsivällisesti viety eteenpäin niitä pidettyjä liiketoimintoja.

Mikko Siivola, UTU

Luopujapolvella on hyvä olla muutakin varallisuutta kuin vain perheyriityksen osakkeet. Tämä helpottaa luopumisprosessia. Luopujan taloudellinen riippumattomuus antaa myös jatkajapolvelle paremman mahdollisuuden kokeilla uusia avauksia ja ottaa enemmän riskiä ja vastuuta.

Taloudellisen riskin lisäksi luopujapolvea voi mietityttää identiteetin menetys. Luopujapolven luopumista edistää, jos hänellä on mielekästä tekemistä luopumisen jälkeen. Olisi hyvä, jos luopujapolvi olisi jo ennen sukupolvenvaihdosta etsinyt mielenkiinnon kohteita muualta.

Luopumisprosessia edistää myös, jos luopuja voi luottaa jatkajapolven kykyihin ja osaamiseen.

Hän (Seppo-isä) voi sanoa, mitä mieltä hän on, mutta sitten hän kuitenkin jättäytyy taka-alalle ja sehän on arvokasta sanoa, että tämä on nyt teidän päätöksenne.

Nina Saren, UTU

Nostan Sepolle hattua, että vaikka on ollut vastakkaisia näkemyksiä, hän on hyvin osannut antaa meille pallon, sparrannut ja jäänyt pikkuhiljaa pois myös hallitustyöstä, osannut siis ottaa askeleen taaksepäin. Hänelle on ollut sydämen asia, että on osannut tehdä saattohoidon fiksusti. Toivon, että itse osaan tehdä samoin, jos omille lapsille siirtyy aikanaan omistusta.

Nina Saren, UTU

Jatkajat voivat myös virheellisesti kokea, että heillä on oikeus periä perheyritys vain siksi, että ovat sattuneet kasvamaan perheyritysperheessä. Joskus erimielisyydet sukupolvenvaihdoksessa henkilöityvät, mikä hankaloittaa prosessin etenemistä ja voi jopa estää yrityksen uudistumisen.

Kaikki omistajaperheenjäsenet eivät välttämättä ole kiinnostuneita omistamaan perheyrityksen osakkeita. Heidän kiinnostuksensa on muualla ja he haluavat sijoittaa omaisuutensa ehkä toisin. Perheyrityksessä on aina hyvä olla exit-suunnitelma eli mihin hintaan ja millä ehdoilla yrityksen osakkeista pääsee eroon.

Olisi hyvä, jos perheenjäseniä ei yhdistäisi vain osakkeiden omistus. Joskus perheyrityksestä irtautuminen koetaan myös irtautumiseksi perheestä. Joissakin tapauksissa tämä on jopa toivottu tai väistämätön tila. Yhtä mahdollista on, että osakkeiden myyminen ei millään tavoin vaikuta perhesuhteisiin.

SUKUPOLVENVAIHDOS DIALOGINA

Helin ja Jabri (2016) puhuvat sukupolvenvaihdoksesta dialogina, joka määrittää sukupolvenvaihdosprosessin onnistumista. Dialogin onnistuminen on ehkä jopa tärkeämmässä roolissa kuin jatkajan osaaminen tai koulutus. Dialogia käydään luopuja- ja jatkajapolven välillä, mutta myös omistajaperheen, perheyrityksen johdon ja henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Dialogia voidaan käydä epävirallisissa kohtaamisissa tai muodollisemmin esimerkiksi perheneuvostossa, hallituksessa tai johtoryhmässä.

Sukupolvenvaihdokseen liittyvä dialogi on vaikeaa, koska siinä käsitellään herkkiä teemoja, muun muassa perheenjäsenten välisiä suhteita, identiteettiä, varallisuutta jne. Se voi herättää monia tunteita ja pelkoja sekä nostaa pintaan käsittelemättömiä asioita. Sukupolvenvaihdosta voi vaikeuttaa eri sukupolvien välinen viestintäkuilu tai sisarusten kykenemättömyys tehdä päätöksiä



yhdessä. Siksi keskustelua sukupolvenvaihdoksesta ehkä vältetään viimeiseen asti.

Dialogi käydään tässä ja nyt, mutta siihen vaikuttavat historia ja tulevaisuus. Keskustelijoiden väliset suhteet, perheen ja yrityksen historia ja omistajaperheen visio tulevaisuudesta määrittävät dialogin määrää ja laatua. Sukupolvenvaihdoksessa dialogin sisältö liittyy tulevaisuuteen: miten varmistamme perheyrittäjyyden jatkuvuuden.

Kun dialogiin osallistuu useampi ihminen, niin näkökulmia on myös useampia. Tämä laajentaa ymmärrystä sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista ja eri ihmisten uskomuksista, toiveista ja odotuksista. Keskustelut ovat hedelmällisiä, kun niissä on selkeä fokus, keskustelijat haluavat ymmärtää toisiaan ja he pelaavat ”samaa maaliin”. Oleellista on kyetä käymään keskustelua yli sukupolvien.

Dialogia käydään enemmän ja sen onnistuminen on tärkeää, jos kaksi sukupolvea tai useampi perheenjäsen työskentelee yrityksessä samanaikaisesti. Esimerkki haastattelun aikana käydystä dialogista:

M: Hallituksen puheenjohtajana olen ollut jo ikuisuuden. Meillä oli ulkopuolinen toimitusjohtaja ennen Niklasta. Kyllä me enemmän nyt työskennellään kimpassa kuin edellisen toimitusjohtajan kanssa. Se on helpompaa, kun tuntee niin perin pohjin toisensa.

N: Kynnys keskusteluun on tosi matala. Ehkä keskustelemme sellaisista lillukan varsistakin, mikä ei ole kaikkein tehokkainta. Tosi luontevaa yhteistyö on ollut.

M: Jos kysyn, tulisinko johtoryhmään kuuntelemaan, niin Niklas sanoo, että ei tarvitse tai joskus että tule vaan, nyt on sellaisia aiheita. Jos sanoin edelliselle toimitusjohtajalle, että tulisin johtoryhmään, niin se ei sanonut koskaan, että älä tule.

N: Niin, riippuu vähän tilanteesta. Pystyn sanomaan enemmän suoraan, kun on oma äiti.

M: Riitoja ei ole ainakaan vielä minun mielestäni ollut, onko sinusta?

N: Ei, on meillä jotain näkemyseroja ollut asioista, mutta kun perustelee hyvin, niin kaksi fiksumaa ihmistä tulee samaan lopputulokseen, jos on sama tieto käytettävissä.

Maret Puhk ja Niklas Kumlin, Helsingin Mylly

Dialogiin kuuluu eri ääniä, eikä yhden äänen saavuttaminen välttämättä ole tavoite. Moniääninen keskustelu ehkä saa aikaan uusia ratkaisuja, joita kukaan ei aikaisemmin ole tullut ajatelleeksi. Usein luopujapolven ääni on voimakkaampi, mikä voi tukahduttaa jatkajapolven motivaation perheyrittäjyyden jatkamiseen. Joskus luopujapolvi voi toimia erotuomarina jatkajapolven välisissä keskusteluissa.

Isä on henkisenä sparraajana omistajahattu päässä. On hyvä, että vanhempi polvi on mukana, jos meillä veljen kanssa ei mene aina ihan yhteen.

Peter Fredman, Fredman Group

Dialogiin kuuluu omien mielipiteiden esittämisen lisäksi keskeisenä osana kuuntelu. Kuunteleminen osoittaa toisen kunnioittamista ja arvostamista. Kuuntelemalla löytyy usein ratkaisu sukupolvenvaihdoksen seuraavaan vaiheeseen. Alla olevassa taulukossa 1 on esimerkkejä kysymyksistä, joiden ympärillä dialogia voidaan käydä. Ennen dialogin käymistä muiden kanssa on ensin hyvä käydä dialogia itsensä kanssa ja selvittää itselleen, mitä mieltä minä olen ja mitä ajatuksia kysymykset herättävät.

TAULUKKO 1. Kysymyksiä sukupolvenvaihdoksessa.

Luopuja	Jatkaja	Molemmat
<ul style="list-style-type: none">• Mikä olisi vaihtoehtoista paras?• Mikä olisi toiseksi paras?• Mitä sen saavuttaminen vaatii minulta?• Mitä teen sukupolvenvaihdoksen jälkeen?	<ul style="list-style-type: none">• Mitä yrityksen jatkaminen minulta vaatii?• Mitä haasteita siihen liittyy?• Mitä mahdollisuuksia siihen liittyy?• Miten kehitän yritystä tulevaisuudessa?	<ul style="list-style-type: none">• Mitkä ovat tavoitteeni?• Millaisia vaikutuksia sillä on yritykselle ja perheelle?• Millaisella aikataululla haluan edetä?• Kenen tukea ja apua tarvitsen?• Mitkä ovat suurimmat pelkoni?• Miten määrittelen onnistuneen sukupolvenvaihdoksen?

Dialogia käydään sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa ja eri tasoilla. Sukupolvenvaihdoksessa on kolme tasoa: tekninen, organisatorinen ja psykologinen. Tekninen liittyy erityisesti toteuttamisvaiheeseen. Se sisältää muun muassa omistuksen siirrot ja siihen liittyvän rahoituksen ja verotuksen. Teknisen tason päätöksissä pitää ottaa huomioon vallitseva lainsäädäntö, mutta sen ei pitäisi ohjata sukupolvenvaihdosta. Yrityksen uudistumisen kannalta tärkeämpää on löytää oikeat ratkaisut organisatorisen ja psykologisen tason ratkaisuihin.

Organisatorinen tai yritystaso tarkoittaa muun muassa henkilövaihdoksia perheyrittäessä tai hallintarakenteiden muutoksia. Psykologinen tai yksilötaso sisältää esimerkiksi roolimutoksia tai ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Psykologisella tasolla tapahtuu muutoksia kaikissa vaiheissa ja se aiheuttaa eniten haasteita perheyrittäksen sukupolvenvaihdoksessa (Kets de Vries, 1996).



YHTEENVETO

Artikkelin tavoitteena oli:

- avata sukupolvenvaihdosta prosessina
- kuvata jatkajan ja luopujan roolia sukupolvenvaihdoksessa
- pohtia onnistuneen sukupolvenvaihdoksen menestystekijöitä

Sukupolvenvaihdos voidaan nähdä yrittäjämäisenä prosessina, jossa luopuja luopuu perheyriydestä ja jatkaja siirtyy omistaja–yrittäjäksi. Jokainen sukupolvenvaihdos on erityinen, mutta prosessissa voidaan erottaa neljä eri vaihetta: 1. Ennakointi ja valmistautuminen 2. Vaihtoehtojen kartoittaminen 3. Päätös ja toteuttaminen 4. Uusi alku.

Prosessissa tärkeimmät tekijät ovat luopuja(t) ja jatkaja(t), mutta sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat myös sidosryhmät (mm. muut perheen jäsenet, asiakkaat, henkilöstö, rahoittajat) tai ainakin nämä kannattaa huomioida sukupolvenvaihdosta tehtäessä.

Sukupolvenvaihdoksessa voidaan erottaa omistajuuden ja johtajuuden sekä näihin liittyvien roolien siirtäminen. Joidenkin mielestä sukupolvenvaihdos on toteutunut vasta silloin kun määräysvalta omistajuuden myötä on siirtynyt jatkajapolvelle. Taulukkoon 2 on koottu toimintatapoja, miten sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa luopuja- ja jatkajapolvi voivat edistää sukupolvenvaihdoksen onnistumista.

TAULUKKO 2. Miten luopuja ja jatkaja voivat edistää sukupolvenvaihdosta eri vaiheissa?

	Luopuja	Jatkaja
Ennakointi ja valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none">• Keskustelun aloittaminen kaikkien mahdollisten jatkajien kanssa• Hiljaisen tiedon siirtäminen	<ul style="list-style-type: none">• Koulutuksen ja kokemuksen hankkiminen
Vaihtoehtojen kartoittaminen	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehtojen pohtiminen perheen, yrityksen ja omistajuuden näkökulmista	<ul style="list-style-type: none">• Omien toiveiden ja odotusten kertominen
Päätös ja toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none">• Vastuun ja vallan antaminen	<ul style="list-style-type: none">• Vastuun ja vallan ottaminen
Uuden alku	<ul style="list-style-type: none">• Jatkajan sparraus• Uuden elämänsisällön etsiminen	<ul style="list-style-type: none">• Oman vision toteuttaminen
Luottamus, arvostus, kunnioitus, keskustelu, innostus		

Sukupolvenvaihdos on onnistunut, kun sekä perhe että yritys voivat sen jälkeen hyvin. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta, mikä edellyttää keskustelua, luottamusta ja avoimuutta uuden oppimiselle ja uusille näkökulmille.

LÄHTEET

- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R. & Bañegil Palacios, T. M. (2016). An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms. *European Journal of International Management*, 10(5), 534–557.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource -and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J. & Chirico, F. (2015). Predictors of Later-Generation Family Members' Commitment to Family Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569.
- Deloitte. (2016). *Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive*.
- Elo-Pärssinen, K., & Heinonen, J. 2019. *Uudistuva perheyrittäjä*. Alma Talent.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-century talent spotting. *Harvard Business Review*, 92(6), 46–54.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2) 154–167.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
- Helin, J., & Jabri, M. (2016). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(4), 487–505.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Lee, J., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The effect of value congruence between founder and successor on successor's willingness: The mediating role of the founder-successor relationship. *Family Business Review*, 32(3) 259–276.



Marques, P., Bikfalvi, A., Busquet, F. (2022). A family imprinting approach to nurturing willing successors: Evidence from centennial family firms. *Family Business Review*, 35(3), 246–274. <https://doi.org/10.1177/08944865221098316>

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.

Perheyritysten liitto (2012). *Sukupolvenvaihdos – luopujan sisäinen matka*.

PwC. (2022). Global Next Gen Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/next-gen-survey/downloads/pwc-next-gen-survey-2022.pdf>.

Riviezzo, A., Garofano, A., Napolitano, M. R., & Marino, V. (2015). Moving forward or running to standstill? Exploring the nature and the role of family firms' strategic orientation. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 190–205.

Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2017). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, (10)4, 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>

Ward, J. I. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass.

Zahra, S. A. & Sharma, P. 2004. Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346.

Pk-yritysten omistajan- vaihdos ja sen rahoitus

Mauri Kotamäki, Pääekonomisti, Finnvera Oyj

Elisa Sipponen, Aluepäällikkö, Finnvera Oyj



Suomi ikääntyy nopeaa tahtia. Vuonna 2021 oli puoli miljoonaa yli 65-vuotiasta enemmän kuin vuosituhannen vaihteessa. Yhteiskunnan harmaantumisesta seuraa monia haasteita, joista yksi on se, että eläköityvien yrittäjien tarvitsisi löytää työlleen jatkajia.

Omistajanvaihdosbarometrin 2021 (Varamäki ym., 2021) arvion mukaan 55–74-vuotiaita yrittäjiä on Suomessa noin 74 000. Heistä yli 40 000 suunnittelee omistajanvaihdosta seuraavan kymmenen vuoden aikana, kun taas 25 000 yrittäjää aikoo lopettaa toimintansa.

Samaan aikaan globalisaatio vaikuttaa kaikkeen omalla painavalla voimallaan. Sen seurauksena globaalit pääomavirrat liikkuvat entistä tehokkaammin, ja monien suomalaisten yritysten omistusrakenteet ovat muutoksessa.

Pk-yritykset ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä paitsi verotulojen vuoksi, myös työllistäjinä ja alueellisen elinvoiman ylläpitäjinä. Muun muassa väestön ikääntymisen vuoksi riskinä on, että kannattaville pk-yrityksille ei löydy jatkajaa, jolloin edellä mainitut hyödyt menetetään.

Lisäksi liberaalin markkinataloutteen ja kapitalismiin kuuluu sisäänrakennettuna yrittäminen ja omistajuus. Vaikka yritys on vain lainsäädännöllinen malli, joka mahdollistaa tietynlaisen ihmisten välisen yhteistyön, hyvinvointi ja yrittäjyys kulkevat käsi kädessä vapaassa, demokraattisessa yhteiskunnassa.

On siis helppo nähdä, että yrittämiseen ja omistajuuteen liittyvät tekijät ovat äärimmäisen tärkeitä kansakunnan menestykselle. Toisaalta omistajanvaihdoksiin liittyy markkinaepäonnistumisia, joista suurimmat liittyvät ostajan ja myyjän kohtaamiseen sekä rahoituksen saatavuuteen. Tällöin julkisen toimijan, kuten Finnveran, mukaantulo voi olla perusteltua.

Yrityksen mahdollinen ostaja ja myyjä saattavat olla alueellisesti eri paikoissa. On myös mahdollista, että ostaja ja myyjä eivät yksinkertaisesti tiedä toisistaan, jolloin kauppaa ei voi syntyä. Joskus yritykset, varsinkin yksinyrittäjien kohdalla, ovat sellaisia, että niihin on sitoutunut paljon omistajan omaa tietotaitoa. Tällaista yritystä on vaikea myydä, koska omistajan lopettaessa myös merkittävä osa elintärkeää tietoa saattaa kadota, jolloin yrityksen toiminta vaikeutuu. Nämä ostajan ja myyjän kohtaamiseen liittyvät tekijät ovat tärkeitä, mutta ne eivät suoraan liity Finnveran toimintaympäristöön.

Finnveran toiminnan ytimessä ovat sen sijaan rahoitukselliset kysymykset. Ilmeisin markkinaepäonnistuminen liittyy rahoituksen saatavuuteen: nuoren tai pienen yrityksen saattaa olla vaikea tai mahdotonta saada lainaa markkinoilta taloudellisesti kannattavin ehdoin. Finnveran yksi keskeisistä tehtävistä aloittavien, kasvavien ja kansainvälistyvien yritysten rahoituksen saatavuuden turvaamiseksi lisäksi on taata tai rahoittaa omistajanvaihdoksia. Finnveran tehtävänä on myös pysyä sivussa niissä tapauksissa, joissa sitä ei tarvita. Finnvera ei kilpaile rahoituslaitosten kanssa, ja Finnveran rooli onkin tukea markkinoita ja korjata markkinaepäonnistumisia.

Artikkelissa kuvaamme omistajanvaihdosilmiötä rahoituksen näkökulmasta. Käymme läpi muun muassa, mitä tarkoittaa pk- ja midcap-yrityksen omistajanvaihdos ja omistajanvaihdosten rahoitus, mitkä ovat tyypilliset pk-yritysten omistajanvaihdosten rahoituslähteet ja rahoitusmuodot, ja mitä tiedämme erilaisten rahoitusvaihtoehtojen vaikutuksista.

Keskitymme artikkelissa valtion erityisrahoituslaitos Finnveran roolista pohjautuvaan rahoitusnäkökulmaan. Finnveran toiminnan kannalta keskeistä on vaikuttavuus, joka tarkoittaa sitä, että Finnveran rahoituksen avulla asiakkaamme luovat liikevaihtoa, taloudellista tulosta ja työpaikkoja, jotka eivät olisi olleet muuten syntyneet. Menestyvän kansantalouden edellytyksiä on, että hyvälle liikeideoille ja hankkeille on mahdollisuus saada rahoitusta.

VAIKUTUSKANAVIEN KUVAUS: KUINKA OMISTAJANVAIHDOS KEHITTÄÄ LIIKETOIMINTAA

Omistajanvaihdoksien tutkimus on poikkitieteellinen projekti, ja useat kauppätieteet ovat kiinnostuneita siitä kukin omasta näkökulmastaan. Tässä artikkelissa pysymme pääasiassa taloustieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa. Samaan hengenvetoon on todettava, että taloustieteellinen vaikuttavuustutkimus aiheesta on osittain yllättävän niukkaa; sukupolvenvaihdoksista löytyy kyllä tutkimustietoa ja ulkomaisten yritysten “tunkeutumisesta” kotimarkkinoille. Sen sijaan jokapäiväisemmistä pk-yritysten ostoista löytyy vähemmän tutkimustietoa.

Teoriassa omistajanvaihdokseen liittyviä vaikutuskanavia on useita, ja ne vaikuttavat vastakkaisiin suuntiin. Ensimmäinen, tärkeä huomio on se, etteivät omistajanvaihdoksen kohteeksi tulevat yritykset *valikoidu* satunnaisesti. Kukaan ei halua ostaa huonoa yritystä. Usein yrityksellä on jotain arvokasta, kuten asiakaspohja, patentti tai omistusoikeus, joka ostolla halutaan hankkia. Valikoitumisen takia on epäselvää, missä määrin omistajanvaihdoksesta saadut tutkimustulokset ovat yleistettävissä muihin yrityksiin. Marginaalinen yritys saattaa olla erilainen kuin keskimääräinen yritys.

Usein julkisen vallan interventiot perustellaan nimenomaan markkinaepäonnistumisilla - ilman markkinaepäonnistumisia, kun asiat sujuisivat muutenkin. Omistajanvaihdosten markkinat ovat kaukana täydellisistä, ja markkinaepäonnistumisia on useita: epäsymmetrinen informaatio, maantieteellinen sijoittuminen, inhimillisen pääoman siirtämisen vaikeus sekä rahoituksen saatavuus. Lisäksi esimerkiksi väestön ikääntyminen vaikuttaa riskinottohaluihin ja siten kasvuhaluihin ja omistajanvaihdoksiin.



Omistajanvaihdosten ja ikääntymisen yhteys

Omistajanvaihdosten edistämistoimia perustellaan usein vaikuttavuustekijöillä, kuten yrityksissä olevien työpaikkojen jatkuvuudella, alueellisilla tekijöillä tai palveluiden saatavuudella ja yritysten merkityksellä arvoketjuihin. Finnveran asiakasdatan perusteella on myös havaittu, että tyypillisesti noin joka kolmas omistajanvaihdoksen tehnyt yritys on kasvuhaluinen ja pyrkii vähintään 10 prosentin kasvuun vuosittain.

Uusi omistaja katsoo toimintaa usein uudesta näkökulmasta ja uudistaa yritys-toimintaa. Yksi Omistajanvaihdosbarometrin 2018 (Varamäki ym., 2018) havainnoista on, että yrittäjän ikääntyminen vähentää yrityksen kasvuhaluja. Yli 55-vuotiaista vastaajista vain 7 prosenttia kertoi olevansa voimakkaasti kasvuhaluisia, kun alle 55-vuotiaista vastaajista voimakkaasti kasvuhaluisia oli 15 prosenttia. Omistajanvaihdos voikin olla yritykselle uusi kasvuruiske ja keino, jolla Suomeen saadaan uusia kasvuyrityksiä. Omistajanvaihdosfoorumin havainto on sopusoinnussa esimerkiksi Jianakoploksen ja Bernasekin (2006) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan riskinotto vähenee ihmisen iän myötä, jolloin loogisesti myös riskinottoon yhteydessä olevat kasvuhallut vähenevät väestön ikääntyessä.

Epäsymmetrinen informaatio

Epäsymmetrinen informaatio viittaa tilanteeseen, jossa kaupan toinen osapuoli tietää enemmän kuin toinen. Klassinen esimerkki on käytettyjen autojen kauppa, jossa tyypillisesti myyjä tietää auton ominaisuuksista enemmän kuin ostaja (Akerlof, 1970). Ostaja ei voi olla täysin vakuuttunut auton hyvästä kunnosta, ja epävarmuuden seurauksena toteutunut hintataso on alhaisempi ja kauppvoja syntyy vähemmän kuin täydellisen informaation ympäristössä.

Autokauppa-analogia pätee myös yrityskauppoihin. Usein myyjä tuntee yrityksen paremmin kuin ostaja, jolloin myyjällä on tietynlainen informaatioylivoima. Tätä epäsymmetristä informaatiota pyritään vähentämään tiedonvaihdolla ja erilaisilla sopimuksilla. Signaalointi on yksi tapa vähentää epätäydellisen informaation haittavaikutuksia. Autokaupan tapauksessa myyjä saattaa esimerkiksi luvata takuun tietylle ajanjaksolle. Yrityskaupan tapauksessa myyjä voi jäädä osaomistajaksi tai muilla keinoin sitoutua tukemaan yritystä ennalta määrätyn ylimenojakson ajan.

Maantieteellinen sijoittuminen

Kuten muillakin markkinoilla, joskus ostaja ja myyjä ovat kaukana toisistaan. Yrityksen toiminta saattaa olla alueellisesti keskittynyt Keski-Suomeen, kun taas potentiaalisen ostajan perheen elämä on rakentunut Varsinais-Suomeen. Korkeiden muutoskustannusten takia on mahdollista, että kauppa jää toteutumatta, vaikka muiden tekijöiden näkökulmasta ostaja ja oston kohde sopisivat täydellisesti yhteen.

Esimerkiksi työmarkkinoilla työntekijöitä tuetaan verotuksellisesti, jos ongelmana on maantieteellinen kohtaanto. Yritystoiminnan tapauksessa maantieteellisen kohtaanto-ongelman lieventäminen on vaikeampi toteuttaa, mutta ongelma on siitä huolimatta todellinen.

Inhimillisen pääoman siirtämisen vaikeus

Taloustieteessä puhutaan yritysspesifistä pääomasta, millä tarkoitetaan esimerkiksi pienessä yrityksessä omistajan keskeistä roolia liiketoiminnassa. Yritysspesifi pääoma on sellaista, jota on vaikea siirtää yrityksestä toiseen. Yksi henkilö saattaa olla omistaja, toimitusjohtaja ja myyjä samaan aikaan, jolloin iso osa yrityskulttuurista, hiljaisesta tiedosta, asiakaskontakteista ja kenties teknisestä osaamisestakin on sitoutunut yhteen ihmiseen. Omistajanvaihdoksen toteutuessa tällaista tietotaitoa saattaa olla vaikea siirtää ulkopuoliselle, minkä takia yrityksen myynti voi osoittautua vaikeaksi. On olemassa erilaisia tapoja siirtää yritysspesifiä pääomaa eteenpäin, mutta siihen sisältyy aina kustannuksia ja epävarmuustekijöitä.

Rahoituksen saatavuuden vaikeus

Rahoituksen saatavuuden haasteet liittyvät läheisesti epäsymmetriseen informaatioon. Rahoituksen haasteet liittyvät eritoten tilanteeseen, jossa lainan antajan ja ottajan tiedot poikkeavat toisistaan. Pankkitoiminnan perussääntö on, että lainanantoon liittyy aina riskiä, ja siksi markkina syntyy, kun riskin mukaan rahasta peritään palkkio. Joskus joko strategisista valinnoista tai sääntelystä johtuen pankin luottopolitiikka saattaa olla tiukka tarkoittaen, ettei pankki ole valmis ottamaan kovinkaan paljon riskiä. Varsinkin aloittelevien yritysten kohdalla tämä voi olla ongelma, jos sinänsä hyvät projektit jäävät vakuusvajeen takia toteutumatta. Omistajanvaihdosten tapauksessa luotonantaja ei välttämättä tunne ostajan kyvykkyyttä liiketoiminnan osalta. Luottolaitos yrittää ymmärrettävästi välttää tilannetta, jossa lainaa myönnettäisiin henkilölle, joka taitamattomuutensa sekoittaisi omat tai yrityksen asiat.

Riskit huomioiden on samaan aikaan todennäköistä, että myös hyviä projekteja jää tekemättä, koska luottolaitoksen riskinottohalu tai -kyky ei ole riittävää. Tällöin julkinen taho, kuten Finnvera, voi täydentää markkinaa ottamalla rahoitusriskiä kannettavakseen.

Rahoituksen saatavuudessa on kysymys oikean tasapainon löytämisestä. K kaikille halukkaille ei pidä suoda lainaa, mutta toisaalta liian niukka riskinotto johtaa myös huonoihin lopputuloksiin. Oikean tasapainon löytäminen on vaikea tehtävä, koska asiakokonaisuus on monimutkainen. Siihen sekoittuvat lainsäädäntö ja pankkisääntely, julkisen vallan tehtävä ja tavoitteet sekä toimiala- ja yrityskohtaiset erityispiirteet. Samaan aikaan on pyrittävä varmistamaan, ettei Finnveraa käytetä hyväksi yhteiskunnallisesti tehottomalla tavalla.



PK-YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOKSEN RAHOITUS

Vain harvoissa tapauksissa omistajanvaihdoksesta kiinnostunut taho kykenee rahoittamaan pk-yrityksen omistajanvaihdoksen säästöillään. Omistajanvaihdosten toteutumisen tärkeäksi elementiksi muodostuu tällöin ulkopuolisen rahoituksen saatavuus. Pk-yritysten omistajanvaihdoksissa rahoitusta tarvitsee ostaja tai sukupolvenvaihdoksessa yritystoiminnan jatkaja.

Omistajanvaihdoksissa rahoitustarve kohdistuu kauppahinnan maksuun, jonka lisäksi on tarvittaessa varauduttava käyttöpääomaan tai investointeihin. Rahoitusta voi hakea yksityishenkilönä tai perustettavan tai jo toimivan yrityksen nimiin. Rahoituksen järjestäminen edellyttää rahoituksen hakijalta riittävän takaisinmaksukykyyn esittämistä ja riittävän omavaraisuusasteen muodostumista.

Omistajanvaihdoksia toteutetaan usein siten, että ostajana toimii perustettava osakeyhtiö, ns. apuyhtiö. Veroteknisten syiden lisäksi yksi suurimmista syistä menettelylle on rahoituksen järjestäminen, sillä rahoitusta voi olla helpompi saada yhtiölle, kuin luonnollisille henkilöille. Apuyhtiö voi myös mahdollistaa monipuolisemman rahoitusrakenteen tai omistuspohjan laajentamisen. (Immonen, 2006, s. 52)

Rahoitustarpeen pienentämiseksi *osakekaupoissa* myyjä voi toteuttaa yhtenä kaupan vaiheista tai osana myyntikuntoon laittamista yrityksessä erilaisia yritysjärjestelyjä, kuten jakautumisen. Tasetta voi keventää esimerkiksi lunastamalla omia osakkeita. *Liiketoimintakaupassa* ostaja ja myyjä voivat määrittellä tarkkaan siirtyvän liiketoiminnan osuuden ja arvon.

Pk-yritysbarometrin 1/2022 lukujen mukaan 75 prosenttia yritysostosta kiinnostuneista tarvitsee yritysostolleen ulkopuolista rahoitusta, ja 70 prosentilla yrityksistä rahoituksen lähteenä on pankki. Suomessa oman pääoman ehtoista rahoitusta tai välirahoitusta tarjoavat sekä institutionaaliset pääomasijoittajat että yksityishenkilöt. Sijoittavat hakevat tuottoensa yleensä yhtiön arvonnousun kautta.

Pk-yritysbarometrin 1/2022 tietojen mukaan tapauksissa, joissa yhtiö ei saanut hakemaansa rahoitusta tai hakenut rahoitusta, vaikka kertoi sitä tarvitsevansa, vastaajat kokivat suurimmiksi pullonkauloiksi rahoittajien esittämät vakuusvaatimukset ja oman pääoman ehtoisen rahoituksen vaatimukset.

Oman ja vieraan pääoman välinen suhde määrittää yrityksen pääomarakenteen. Korkea vakavaraisuus voidaan nähdä riskienhallinnallisesti hyvänä asiana, mutta koska oman pääoman kustannus on vierasta pääomaa korkeampi, käytetään usein velkavipua. Velan määrä voi kuitenkin kasvaa yhtiön taseeseen tai tuloksentekokykyyn nähden liian suureksi, jonka vuoksi rahoittajat voivat vaatia oman pääoman ehtoista rahoitusta osaksi hanketta.

Seuraavassa käydään läpi omistajanvaihdoksille tyypilliset rahoituslähteet.

Vieras pääoma

Vieras pääoma on yritykseen sijoitettua pääomaa, kuten lainaa, jolla on aina takaisinmaksuvelvollisuus. Yrityksen on maksettava vieraan pääoman kustannukset ennen, kuin se voi esimerkiksi jakaa osinkoa omistajilleen. Konkursstilanteissa vieraan pääoman lainantajat ovat etuoikeusjärjestyksessä ennen omaan pääomaan rinnastettavia rahoittajia tai osakkeenomistajia.

Vieraan pääoman lähteinä voivat toimia esimerkiksi pankit, rahoituslaitokset, vakuutusyhtiöt ja erilaiset vaihtoehtoiset rahoittajat. Pk-barometrin 1/2022 mukaan yrityksen rahoituksen lähde on tyypillisesti pankki. Euroopan, ja myös Suomen, rahoitusmarkkinat ovat tunnetusti pankkivetoisia, kun taas esimerkiksi Yhdysvalloissa muut kuin pankkitaustaiset rahoituskanavat ovat kehittyneempiä (Bats & Houben, 2020).

Rahoittaja hankkii rahoitusta hakevasta osapuolesta riittävät tiedot, joiden pohjalta se voi muodostaa riittävän käsityksen takaisinmaksukyvyistä rahoituspäätöstä varten. Olosuhteet voivat kuitenkin muuttua, eikä pelkkä sopimukseen perustuva velkakirja ole välttämättä riittävä takaisinmaksun turva rahoittajalle. Tästä syystä rahoittaja vaatii usein vakuuden, jonka pohjalta saatava voidaan periä, mikäli takaisinmaksu ei ole toteutunut sovitun mukaisesti. Mikäli henkilöllä tai yhtiöllä ei ole vakuudeksi kelpavaa omaisuutta, käytetään vakuutena usein takausta. Rahman ym. (2017) mukaan erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten rahoituksen saatavuudessa vakuudet olivat keskiössä kassavirtapohjaisen rahoittamisen sijasta.

Oma pääoma

Oma pääoma on pääomaa, jolla ei ole takaisinmaksuvaadetta. Omaa pääomaa käytetään usein puskurina mahdollisia tappiollisia tilikausia ja muita riskejä vastaan. Oma pääoma voi olla yhtiön kertyneitä voittovaroja, mutta pääomaan luetetaan myös esimerkiksi osakepääoma, sijoitetun vapaan pääoman rahasto ja tietyissä tilanteissa oman pääoman ehtoinen pääomalaina.

Oman pääoman ehtoista rahoitusta vaaditaan omistajanvaihdoshankkeiden rahoituksessa usein siksi, että yhtiö säilyisi rahoituskelpoisena myös yritysjärjestelyn jälkeen. Negatiiviseksi kääntynyt, tai muutoin ohut oma pääoma vaikuttaa usein yhtiön toimintaa ja tekee yhtiöstä jatkorahoituskelvottoman. Omalla pääomalla on myös takaisinmaksukykyyn vaikuttava merkitys. Oma pääoma odottaa kärsivällisesti taseessa vieraan pääoman takaisinmaksua. Se siis vähentää yhtiön kassavirrallista painetta.

Rahoittajat laativat usein suuremmille rahoituksilleen omavaraisuusvaateen kovenantin muodossa, edellyttäen omavaraisuuden ylittävän koko laina-ajan



esimerkiksi 25 prosenttia. Optimaalinen suhde on tapauskohtainen ja riippuu esimerkiksi toimialasta.

Välirahoitusinstrumentit

Omistajanvaihdoksissa välirahoitusinstrumentteja käytetään usein omavaraisuuden kasvattamiseen ja velkakirjalainan takaisinmaksukyvyyn varmistamiseen. Oman pääoman ehtoiselle tai siihen rinnastettavalle välirahoitukselle ei tyypillisesti tehdä lyhennyksiä vieraan pääoman lainan juoksuaikana, ja instrumenttien kustannus yritykselle on korkeampi kuin vieraan pääoman ehtoisen lainan korko.

Välirahoitusinstrumentteja pk-yritysten omistajanvaihdoksissa ovat esimerkiksi pääomalaina ja vieraalle pääomalle alisteinen juniorilaina. Välirahoitusinstrumenteiksi lukeutuvat myös optiolaina ja vaihtovelkakirjalaina, mutta pk-yritysten omistajanvaihdoksissa näihin instrumentteihin törmää harvemmin.

Pääomalaina on muihin velkoihin nähden alisteinen laina. Pääomalainalle voidaan tehdä suorituksia pääomaan tai koronmaksua vain siltä osin kuin yhtiön vapaan oman pääoman ja kaikkien pääomalainojen määrä maksuhetkellä ylittää viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistettavan tai sitä uudempaan tilinpäätökseen sisältyvän taseen mukaisen tappion määrän, eikä yhtiö saa osakeyhtiölain mukaan antaa pääomalainalle vakuutta. Pääomalaina voidaan tiettyjen ehtojen täytyessä rinnastaa omaan pääomaan, ja se parantaa yhtiön vakavaraisuutta.

Juniorilaina on vieraan pääoman ehtoinen laina, joka alistetaan rahoitussopimuksella ja velkojien välisellä sopimuksella esimerkiksi pankin antamalle vieraalle pääomalle, mutta sille määritellään sopimuksin parempi takaisinmaksuasema, kuin puhtaasti oman pääoman ehtoiselle rahoitukselle. Koska oman pääoman ehtoinen rahoitus on eritoten yksityishenkilöiden tekemissä kaupoissa koettu pullonkaulaksi, on Finnveran juniorilainaa, Kasvulainaa, käytetty usein osana suurempien pk-yritysten kauppojen omarahoitusosuutta.

Mitä tiedämme erilaisten rahoitusvaihtoehtojen vaikutuksesta?

Omistajanvaihdoksissa yrityksen arvonmääritys ja kauppahinta vaihtelevat ostajasta ja ostajan motiivista riippuen. Ostaja voi olla teollinen toimija, strateginen ostaja tai toisessa ääripäässä yksityishenkilö. Kun kyseessä on strateginen ostaja, ovat kauppahinnan kertoimet usein korkeammat kuin ostajan ollessa yksityishenkilö. Toisaalta pääomasijoittajat, strategiset ja teolliset ostajat ovat harvoin kiinnostuneita aivan pienimmistä pk-yrityksistä.

Yrityksen toteutunut kauppahinta määräytyy lopulta ostajan maksukyvyyn ja -halun mukaan. Pääoman hyvä saatavuus ja alhainen hinta vauhditti yrityskauppoja varsinkin vuosina 2020 ja 2021. Strateginen ostaja tai pääomarahasto

harvoin tarvitsee yrityskaupalle vierasta pääomaa, mutta oman pääoman ehtoitusten sijoitusten vivuttaminen lainalla ei ole harvinaista pääomarakenteen kulojen optimoimiseksi.

Suomessa tyypillisin rahoituslähde omistajanvaihdokselle on vieras pääoma ja tarkemmin pankkilaina. Tällöin vakuuksien ja omarahoitusosuuden vaade pulonkauloina voi korostua. Eritoten kun ostajana on yksityishenkilö, kauppa saattaa useammin jäädä toteutumatta oman pääoman tai vakuuksien puutteen vuoksi. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksia toteutetaan tavallisesti luonnollisten henkilöiden välisenä kauppana verotuksellisten sukupolvenvaihdoshuojennusten vuoksi.

Ali-Yrkkö ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että kotimaisten yritysten välisissä yrityskaupoissa ostetun yrityksen vakavaraisuus heikkeni. Näin ei ollut samoissa määrin ulkomaisten toimiessa ostajana. Havainto omavaraisuuden heikkenemisestä tarkoittaa usein sitä, että ostokohteessa on tehty tasejärjestelyitä kauppahinnan ja rahoituksen järjestymisen sekä taserakenteen optimoimiseksi. Ulkomaalaisen ostajan kohdalla puolestaan järjestelyitä ei ole tarvinnut tehdä yhtä paljon.

FINNVERAN ROOLI PK-YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOKSEN EDISTÄJÄNÄ

Valtion omistamana erityisrahoituslaitoksena Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita lainoin, takauksin ja vienninrahoituspalveluin. Finnvera ei kilpaile pankkien kanssa, vaan jakaa yrityksen rahoituksesta nousevaa riskiä yhdessä muiden rahoittajien kanssa. Finnveran toiminnan kannalta keskeistä on vaikuttavuus, joka tarkoittaa sitä, että Finnveran rahoituksen avulla yritykset luovat ja saavuttavat liikevaihtoa, taloudellista tulosta ja työpaikkoja, jotka eivät olisi olleet muuten mahdollisia. (Finnvera Oyj, 2022)

Finnvera edistää omistajanvaihdoksia rahoituksen keinoin. Käytännössä Finnvera toimii rahoituksen markkinapuutealueella, kuten aloittavan yrityksen vakuuspulan vahvistamisessa. Toisinaan Finnvera edistää rahoituksen saatuutta myös lainoilla. Lisäksi Finnveralla on viestinnällinen rooli, jotta yrittäjillä tai yrittäjäksi aikovilla on tieto siitä, että liikeidealtaan järkeville, kannattaville hankkeille on mahdollista saada rahoitusta huolimatta esimerkiksi vakuuspulasta.

Finnvera mahdollistaa pk-yrityksen rahoitusta pääsääntöisesti takauksilla. Varsinaisen rahoituksen lähde on usein pankki. Finnveran takaus mahdollistaa esimerkiksi sen, ettei yrittäjän tarvitse samoissa määrin tarjota henkilökohtaisessa omistuksessaan olevia reaalivakuuksia, kuten asuntoaan, pankille vakuudeksi. Yrittäjän henkilökohtainen varallisuus tai sen puute ei estä yritystoiminnan rahoituksen järjestymistä. Takausta voi hakea sekä perustettava että jo toimiva yritys.



Omistajanvaihdoksissa rahoituksen markkinapuute voi syntyä, jos käytetään perustettavaa yhtiötä, jolla ei ole vakuudeksi kelpavaa omaisuutta. Osakeyhtiölain rahoitusapukiello (Osakeyhtiölaki 624/2006, 13 luku 10 §) kieltää osakeyhtiön rahalainan, varojen tai vakuuksien annon käytettäväksi siihen tarkoitukseen, että ulkopuolinen voi hankkia yhtiön tai sen emoyhtiön osakkeita. Tästä syystä oston kohteen varallisuutta ei myöskään voi hyödyntää vakuutena. Jos ostajaehdokkaalle ei ole kertynyt riittävää varallisuutta vakuuden tarjoamiseksi, joudutaan vakuuksia usein järjestelemään. Näin voi olla esimerkiksi nuorella yrittäjällä.

Pienemmissä yrityskaupoissa Finnvera voi rahoittaa myös yksityishenkilöä suoraan yrittäjälainalla osakekauppaa varten. Yrittäjälainaa voidaan myös soveltaa osana rahoitusratkaisua kattamassa oman pääoman ehtoista osuutta rahoituksesta. Finnveran ratkaisut ovat pk-yrityksen rahoituksessa vieraan pääoman ehtoisia, eli ne on maksettava takaisin.

Finnveran toiminnalta vaaditaan itsekannattavuutta, joka tarkoittaa, että sen tulee kattaa toimintansa kulut toiminnan tuotoilla. Finnveran rahoitus on tästä syystä vastikkeellista, joka tarkoittaa esimerkiksi, että takauksista peritään takausprovisio, ja lainoista korko.

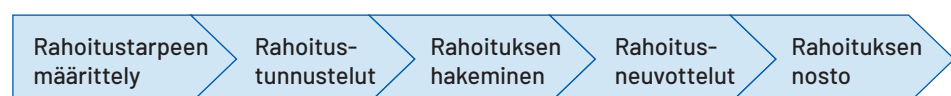
Finnveran roolin ollessa pääosin rahoituksellinen, ei Finnvera rahoittajana ota kantaa esimerkiksi yrityksen arvonmääritykseen. Se, mihin rahoittajat kuitenkin ottavat omistajanvaihdoksissa kantaa, on yrityskokonaisuuden kyky hoitaa velvoitteensa. Kauppahintaa varten otettu rahoitus täytyy tulla maksetuksi takaisin tulevaisuuden kassavirroilla kohtuullisen aikavälin sisällä.

Vaikka yrityksen arvonmääritys vaikuttaa keskeisesti yrityksen rahoitustarpeeseen ja sen rahoitukseen, keskitytään seuraavaksi omistajanvaihdoksien rahoitusprosessiin.

Omistajanvaihdoksen rahoitusprosessi

Kuviossa 1 on hahmoteltu rahoitusprosessi rahoituksen hakijan näkökulmasta. Rahoitusta omistajanvaihdoksiin tarvitsee ostaja. Rahoitus nousee agendalle usein viimeistään siinä vaiheessa, kun ostaja on löytänyt potentiaalisen ostokohteen ja etenee omistajanvaihdosprosessissaan kauppahinnan ja rahoitustarpeen koon määrittelyyn.

Rahoitusprosessin kulku



KUVIO 1. Rahoitusprosessin kulku

Rahoitustarpeen määrän arviointiin tarvitaan ostajalta taustatyötä, kuten ostokohteen tilinpäätöksien tutkimista, arvonmääritystä ja erilaisia laskelmia.

Kun arvonmäärityksen ja laskelmien kautta on päädytty kauppahinnan osalta haarukkaan, jolla ostaja on valmis yrityksen hankkimaan, käynnistyvät rahoitustunnustelut. Tunnustelun voi tehdä lähettämällä suoraan hakemuksen tai hakemuksia rahoittajille, tyypillisesti pankkiin. Rahoitustarpeen suuruus määrittelee, kuinka prosessi tulee jatkumaan.

Ostettavan yrityksen talouslukuihin nähden korkealle määritelty arvo voivat nostaa omarahoituksen tarvetta, jolloin rahoittaja voi vaatia suurempaa osuutta oman pääoman ehtoista rahoitusta osaksi rahoitusratkaisua. Jos oman pääoman vaade on suuri, oman pääoman kerääminen ostajilta, myyjiltä tai kolmannelta osapuolelta on syytä aloittaa.

Tunnustelujen pohjalta voidaan edetä neuvotteluihin yhden tai useamman rahoittajan kanssa, jolloin omarahoitusosuuden lisäksi myös vakuudet tulevat mukaan keskusteluun. Vaadittu omarahoitusosuus täsmentyy takaisinmaksukyvyyn mukaan ja syntyvän omavaraisuusasteen mukaisesti. Tästä johtuen omarahoitusosuus voi vaihdella, eikä yhtenäistä ohjearvoa voi luotettavasti antaa ilman lisätietoja. Omarahoitusosuus on useimmiten 20–50 prosenttia rahoituksesta. Vakuusvajetta voidaan osittain kattaa Finnveran takauksella, jolloin joko yritys tai pankki voi täyttää Finnveran takaushakemuksen.

Finnveran rooli rahoitusprosessissa

Finnvera tekee yrityksen tai pankin jättämän hakemuksen pohjalta oman yritystutkimuksensa. Yritystutkimuksen osioina ovat rahoitushankkeen lisäksi yrityksen tai kokonaisuuden talous, liiketoiminta ja johto. Tutkimuksessa arvioidaan erityisesti yrityksen kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä sekä sitä, tapahtuuko kauppahinnan maksua varten otetun lainan takaisinmaksu kohtuullisessa ajassa. Erityistä huomiota kiinnitetään siis taloudellisen tilanteen analysointiin ja ennusteisiin sekä takaisinmaksukykyyn, liiketoiminnan menestymismahdollisuuksiin ja ostajan kyvykkyyteen ottaa ostettava liiketoiminta haltuun.

Yritystutkimuksen pohjalta tehdään mahdollisten kanssarahoittajien, kuten pankin, kanssa käydyn keskustelun jälkeen päätösesitys ja päätös. Omistajanvaihdoksissa käytetty takaustuote on nimeltään Finnvera-takaus. Muista Finnveran takauksista alkutakaus ja pk-takaus eivät sovellu yrityskauppoihin.

Jos päätös on myönteinen, hakija saa rahoitushakemuksellensa tarjouksen. Suuremmissa hankkeissa tarjous voi sisältää erityisehtoja tai kovenantteja ja sopimuksia, joiden toteutumisesta rahoittaja ja joskus myös Finnvera seuraa. Jos hakija hyväksyy tarjouksen, tarvittavat dokumentit lähetetään pankkiin allekirjoitettavaksi muun dokumentaation yhteyteen. Rahoituksen voi nostaa, kun Finnvera on tarkistanut dokumentaation ja laittanut takauksensa voimaan. Tällöin kauppahinta voidaan maksaa myyjälle rahana.



DATA OMISTAJANVAIHDOSTUTKIMUKSEN TUEKSI

Rekistereihin pohjautuvaa dataa omistajanvaihdoksista on niukanlaisesti, joskin tilanne voi muuttua jo lähitulevaisuudessa. Kotimaisen omistamisen ohjelman työryhmä esittää yhtenä lähitulevaisuuden toimenpiteenä, että “Kehitetään yritysten ja omistajanvaihdosten tilastointia tavalla, joka mahdollistaa omistajuuden ajantasaisen ja jatkuvan arvioinnin” (Sipilä ym., 2021). Tällä hetkellä suurin osa tietopohjasta saadaan kyselytutkimuksista. Yksi harvoista relevantteista kyselytutkimuksista on kaksi kertaa vuodessa tehtävä Pk-yritysbarometri, jota hyödynnämme tässä artikkelissa.¹ Sen yritysکوhtainen aineisto on hyödynnettävissä vuodesta 2013 lähtien. Otoksen suuruus on viime vuosina ollut noin 5 000 vastaajaa per kyselykierron, mikä tekee tutkimuksesta laajimman vuosittain toistuvan yrityskyselyn Suomessa. Pk-barometri pitää sisällään kysymyksiä, jotka liittyvät suoraan tai välillisesti omistajanvaihdoksiin.

Seuraavaksi esitellään pk-yritysbarometrin aineisto omistajanvaihdoksiin liittyvien kysymysten osalta. Sen jälkeen tehdään tilastollinen analyysi vastaamaan kahteen kysymykseen: 1) mikä selittää aietta myydä yrityksen ja 2) kuinka suhdannesykli korreloi omistajanvaihdosaikeiden kanssa.

¹ Toinen relevantti kyselytutkimus on kerran kolmessa vuodessa toteutettava omistajanvaihdosbarometri.

Aineiston kuvaus

Pk-yritysbarometri on edustava otos pienten ja keskisuurten yritysten toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Se perustuu noin 5 000 pk-yrityksen vastauksiin per tutkimuskerta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään vuoden 2016 jälkeen kysytyjä 10 kyselykertaa. Yhteensä hyödynnettyjä havaintorivejä on 41 122. Aineisto pitää sisällään tavanomaisia luokittelevia muuttujia kuten alue, toimiala, liikevaihto, henkilöstömäärä ja yhtiömuoto. Itse tutkimus keskittyy kysymyksiin muiden muassa suhdannetilanteesta, yritysten kasvusta, kansainvälistymisestä ja rahoituksen saatavuudesta (ks. tarkempia tietoja esim. Pk-yritysbarometri - kevät 2022).

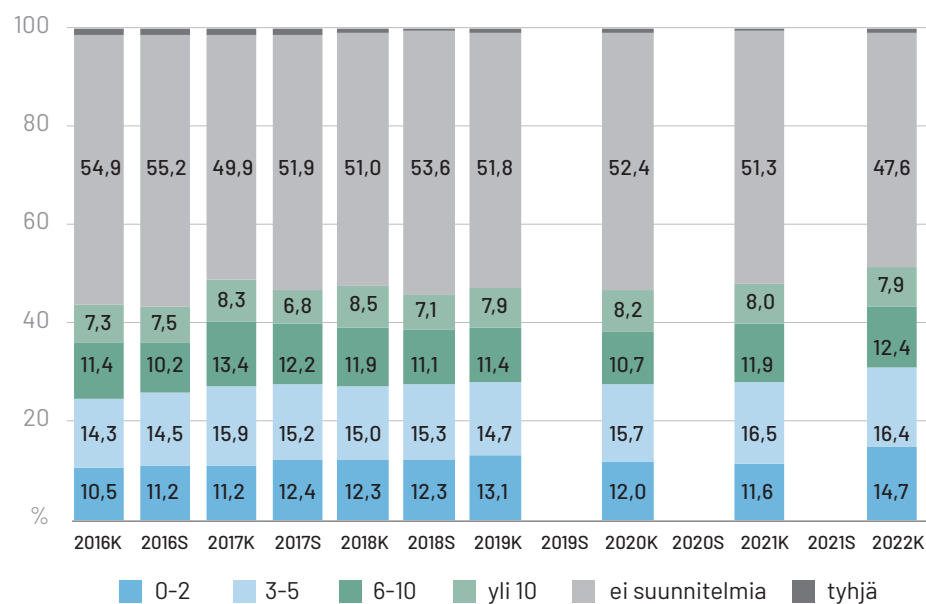
Omistajanvaihdosten näkökulmasta oleellisia kysymyksiä Pk-yritysbarometrissa on neljä. Esitetään seuraavaksi näiden muuttujien kehitys ajassa, jonka jälkeen regressioanalyysin avulla käydään tarkemmin läpi korrelaatioita.

KYSYMYS A: Olen suunnitellut toteuttavani omistajanvaihdoksen yrityksessäni seuraavan x vuoden aikana

1. 0–2
2. 3–5
3. 6–10
4. 10- vuoden aikana
5. en ole suunnitellut lainkaan

Kysymys A on esitetty ensimmäisen kerran vuoden 2016 keväällä. Sen voi ajatella kuvaavan pk-yrityskauppojen tarjontapuolta vastaamalla kysymykseen: kuinka paljon myyntihalukkuutta on markkinoilla. Vastausten mukaan omistajanvaihdosaikeet ovat lisääntyneet ajan kuluessa. Vuoden 2016 keväällä 10,5 prosenttia vastaajista suunnitteli toteuttavansa omistajanvaihdoksen kahden vuoden sisällä, kun 2022 keväällä vastaava luku oli jo liki 15 prosenttia.

Omistajanvaihdosaikeet 2016–2022



KUVIO 2. Omistajanvaihdosaikeet 2016–2022. Lähde: Pk-yritysbarometri.

KYSYMYS B: Jos suunnittelisitte omistajanvaihdosta, minkä tahojen puoleen kääntyisitte ensisijaisesti apua saadaksenne?

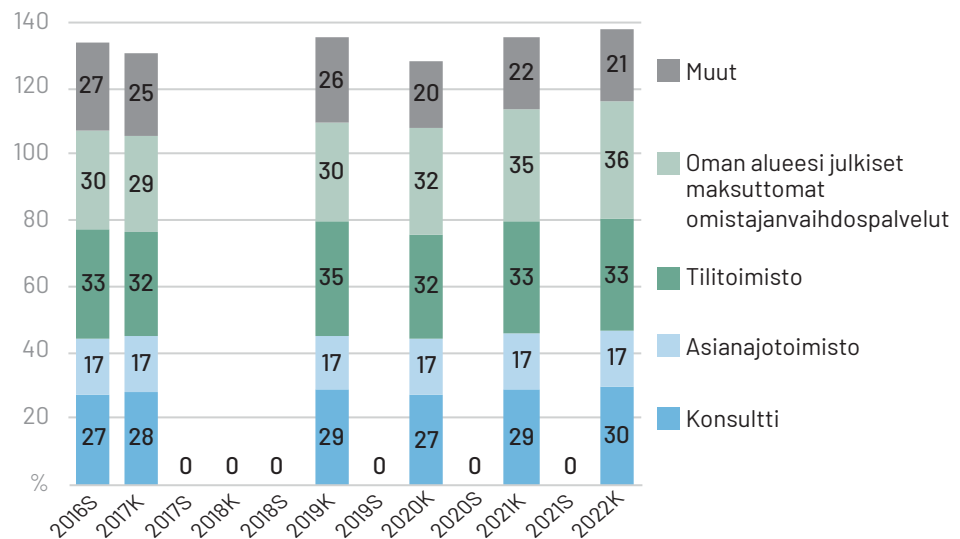
1. Konsultti
2. Asianajotoimisto
3. Tilitoimisto



4. Pankki
5. Työeläkevakuutusyhtiö
6. Muu rahoittaja
7. Oman alueesi julkiset maksuttomat omistajanvaihdospalvelut (mm. järjestö, seudullinen elinkeinoyhtiö tai kuntien elinvoimapalvelu)
8. Muu omistajanvaihdostilanteisiin perehtynyt asiantuntija, mikä?

Kuten edellisissä luvuissa on käynyt ilmi, omistajanvaihdokset ovat harvoin suoraviivaisia ja ne saattavat olla rahoitusteknisesti hankalia. Ulkopuolinen asiantuntija-apu on yleensä aina tarpeen. Kyselyn tulosten perusteella yritysconsultti, asianajo- tai tilitoimisto ja oman alueen julkiset maksuttomat omistajanvaihdospalvelut ovat yleisimpiä vaihtoehtoja, joista apua omistajanvaihdoksiin lähdeittäisiin hakemaan. Oman alueen julkiset maksuttomat omistajanvaihdospalvelut pitävät kysymyksessä sisällään mm. järjestöt, seudulliset elinkeinoyhtiöt tai kuntien elinvoimapalvelut. Muut-kategoria koostuu mm. pankeista, työeläkevakuutusyhtiöistä sekä muista rahoittajista.

Jos suunnittelisitte omistajanvaihdosta, minkä tahojen puoleen kääntyisitte ensisijaisesti apua saadaksenne?



KUVIO 3. Tuki omistajanvaihdoksiin 2016–2022. Lähde: Pk-yritysbarometri.

* Osuudet summautuvat yli 100 %, koska vastaaja voi valita useamman

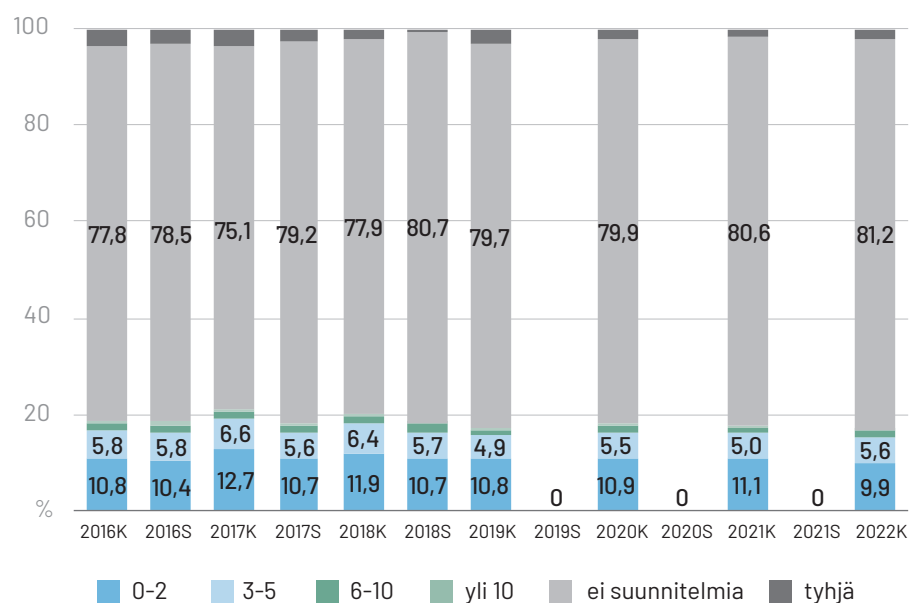
kuin yhden vastausvaihtoehdon.

KYSYMYS C: Olen kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoiminnan seuraavan

1. 0–2
2. 3–5
3. 6–10
4. 10- vuoden aikana
5. en ole suunnitellut lainkaan

Kysymys C kuvaa omistajanvaihdosten kysyntäpuolta vastaamalla kysymykseen, kuinka paljon ostohaluja pk-yrityksillä on. Ostohalujen määrä on pysynyt suhteellisen vakiona viimeisten vuosien aikana. Ostopuolella olevien pk-yritysten osuus on selvästi myyntipuolella olevien yritysten määrää pienempi. Toisaalta voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset saattavat ostaa useampiakin yrityksiä, kun taas yksittäisen yrityksen voi myydä vain kerran. Ostajana voi toimia myös kyselytutkimuksen ulkopuolella oleva taho, sillä kyselytutkimus on suunnattu lähinnä jo toimiville yrittäjille aloittavien tai yrittäjäksi tahtovien sijasta. Huomio kiinnittyy myös siihen, että ylivoimaisesti suurimmalla osalla, noin 80 prosentilla, pk-yrityksistä ei ole ostoaikeita lähiaikoina. Seuraavien alalukujen analyysissä keskitytään tarjontapuoleen ja ostohalukkuuden analyysi jätetään myöhemmän tutkimuksen varaan.

Olen kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoiminnan seuraavan vuoden aikana



KUVIO 4. Kiinnostus yritysostoihin 2016–2022. Lähde: Pk-yritysparometri.

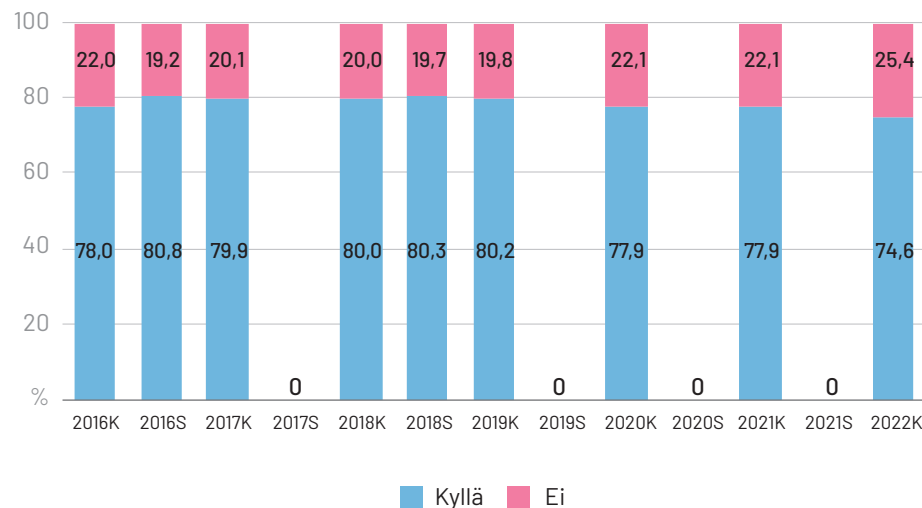


KYSYMYS D: Tarvitsen ostoon ulkopuolista rahoitusta (Jos C=1-4)

- 1.) Kyllä
- 2.) Ei

Kysymys D on esitetty niille, jotka vastaavat myöntävästi kysymykseen C. Valtaosa pk-yrityksistä tarvitsisi ulkopuolista rahoitusta yritysostoihin. Jopa 80 prosenttia yrityksistä vastaa kysymykseen D myöntävästi. Kysymys heijastaa luvussa 3 esitettyjen näkökohtien lisäksi yrityskauppoihin liittyvää rahoituksen merkittävää kysyntää. Rahoitusmarkkinoiden ja Suomessa erityisesti pankkisektorin toiminnan merkitys nousee kysymyksen kautta esille. Myös Finnveran toiminta kytkeytyy rahoituksen kysyntää markkinoiden täydentäjänä ja erityisesti markkinaepäonnistumisten korjaajana. Problematiikkaa on käsitelty aiemmissa luvuissa.

Tarvitsen ostoon ulkopuolista rahoitusta



KUVIO 5. Pk-yritysten tarve ulkopuoliselle rahoitukselle 2016–2022. Lähde: Pk-yritysbarometri.

Mikä selittää aietta omistajanvaihdokseen?

Tilastollisen mallin avulla voidaan kysyä, mitkä tekijät ovat yhteydessä oikeeseen toteuttaa omistajanvaihdos seuraavien vuosien aikana. Kysymykseen vastaaminen vaatii tilastollisen mallin rakentamista. Estimoidaan malli, jonka selittävät muuttujat saa arvon 1, mikäli omistajanvaihdos on suunniteltu toteutettavaksi seuraavan 10 vuoden aikana ja arvon 0 muussa tapauksessa. Myös lukuisia määriä muita spesifikaatioita on estimoitu.

Mallissa selittäviä muuttujia ovat alue (maakunta), toimiala, yrityksen ikä, yrityksen koko, kansainvälinen toiminta, kasvuhakuisuus, lähiajan kasvuodote, luottorajoitteet sekä yrityksen arvon kehittymisen seuraaminen.

TAULUKKO 1. Muuttujien välinen korrelaatio (Cramerin V).

	Omistajan- vaihdosaie	Toimiala	Maakunta	Yrityksen ikä	Suhdanne- näkömät	Henkilöstö- määrä	Kasvuaikeet	Kansain- välisyys	Rahoitus	Yrityksen arvon seuraaminen
Omistajanvaihdosaie	1,00									
Toimiala	0,14	1,00								
Maakunta	0,06	0,08	1,00							
Yrityksen ikä	0,23	0,12	0,05	1,00						
Suhdannenäkymät	0,07	0,08	0,04	0,14	1,00					
Henkilöstömäärä	0,25	0,12	0,04	0,17	0,20	1,00				
Kasvuaikeet	0,07	0,09	0,04	0,14	0,32	0,20	1,00			
Kansainvälisyys	0,05	0,18	0,07	0,03	0,26	0,26	0,24	1,00		
Rahoitus	0,04	0,09	0,03	0,04	0,12	0,15	0,20	0,10	1,00	
Yrityksen arvon seuraaminen	0,22	0,05	0,04	0,01	0,15	0,19	0,24	0,13	0,15	1,00

Analyysissä sovelletaan dikotomisen vastemuuttujan analysointiin soveltuvia malleja. Tarkemmin ottaen estimoidaan tavallinen lineaarinen regressiomalli sekä logit- ja probit-mallit (Cameron ja Trivedi, 2005). Eri mallien väliset erot ovat vähäisiä, joten selkeyden vuoksi tässä yhteydessä raportoidaan vain logistisen regressiomallin marginaalivaikutukset sekä vetosuhteet (*Odds Ratio*).² Marginaalivaikutus vastaa kysymykseen, kuinka aie omistajanvaihdoksesta muuttuu selittävän muuttujan muuttuessa (muiden tekijöiden pysyessä ennallaan). Mallin marginaalivaikutukset eivät välttämättä ole kausaalisia, vaan pikemminkin tilastollisia yhteyksiä.

Analyysissä käytetyt muuttujat, niiden kuvaukset ja painotetut osuudet on kerätty taulukkoon 2. Aineisto on vuosien suhteen tasapainoinen. Aineiston alkupäässä otoskoko on ollut hieman aineiston jälkipuoliskoa suurempi, mutta pienimmilläänkin vuosittainen otoskoko ylittää 4 552 vastaajaan.

Suurin osa vastaajayrityksistä (52 %) ei suunnittele omistajanvaihdosta. Reilu neljännes pk-yrityksistä suunnittelee omistajanvaihdosta seuraavan viiden vuoden aikana. Otoksen toimialoista liike-elämän palvelut on suurin kategoria 26 prosentin osuudella, kun taas kiinteistöalan toimintaan keskittyneiden yritysten osuus on pieni (4 %). Odotetusti aineisto keskittyy pieniin yrityksiin; 33 prosenttia otoksesta on yksinyrittäjiä ja vain 3 prosenttia on yli 50 työntekijän yrityksiä.

Voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on noin 8 prosenttia kaikista vastauksista. Viidenneksellä vastaajista ei ole erityisiä kasvutavoitteita. Noin neljännes vastaajista osallistuu jollakin tavalla vientikauppaan. Noin kymmenesosalla pk-yrityksistä on jonkinlaisia luottorajoitteita joko niin, ettei rahoitusta ole hakemi-

2 Logistisen regression parametriestimaattien tulkinta on vaikeaa mallin epälineaarisesta luonteesta johtuen ja siksi raportoidaan vain marginaalivaikutukset sekä vetosuhteet. Lähde: Pk-yritysbarometri. luonteesta johtuen ja siksi raportoidaan vain marginaalivaikutukset sekä vetosuhteet.



sesta huolimatta saatu tai niin, että rahoitukselle olisi ollut tarvetta, mutta siitä huolimatta sitä ei ole haettu.

TAULUKKO 2. Analyysissä käytettyjen muuttujien ryhmien osuudet (rivin sarakkeet summautuvat 100 prosenttiin).
Lähde: Pk-yritysbarometri.

Kyselyn toteutusaika									
2016 K	2016S	2018K	2018S	2019K	2020K	2021K	2022K		
15 %	15 %	12 %	11 %	11 %	11 %	13 %	12 %		
Omistajanvaihdosaikeet									
0-2		3-5		6-10		>10	Ei suunnitelmia	eos	
12 %		15 %		11 %		8 %	52 %	1 %	
Maakunta									
Uusimaa		Varsinais-Suomi	Pirkanmaa	Pohjois-Pohjanmaa	Keski-Suomi	Satakunta	Muut		
34 %		10 %	9 %	6 %	4 %	4 %	33 %		
Toimiala									
Kauppa	Liike-elämän palvelut	Terveyspalvelut	Kiinteistöpalvelut	Rakentaminen	Muut palvelut	Teollisuus	Muut	Kuljetus	Majoitus
17 %	26 %	5 %	2 %	16 %	12 %	8 %	4 %	6 %	4 %
Yrityksen ikä									
<5 v.			5-9 v.			>10 v.			
17%			18%			65%			
Henkilöstön lukumäärä									
1	2-4	5-9	10-19	20-49	>50	eos			
33 %	26 %	21 %	10 %	7 %	3 %	0 %			
Yritysten näkymät									
Paranee		Huononee		Ennallaan		eos			
33 %		52 %		15 %		0 %			
Kasvuaikeet									
Voimakkaasti kasvava		Mahdollisuuksien mukaan		Pysyä nykyisellään	Ei tavoitetta	Toiminta loppuu	eos		
9 %		36 %		32 %	20 %	3 %	0 %		
Kansainvälinen kauppa									
Vientitoimintaa				Ei vientiä					
26 %				74 %					
Onko yrityksellänne ollut viimeisen 12 kk aikana tarve hankkia rahoitusta?									
Ei		Kyllä		Vaikeuksia		eos			
63 %		27 %		10 %		0 %			

Estimoitu tilastollinen logit-malli on seuraava:

$$p_i = \text{Pr}[y_{i=1}|x] = F(x'_i\beta) \quad (1)$$

missä x on vektori selittävistä muuttujista, β vektori estimoitavista parametreista ja $p_i = \Lambda(x'_i\beta) = \frac{\exp(x'_i\beta)}{1+\exp(x'_i\beta)}$ joten $\ln \frac{p}{1-p} = x'_i\beta$. Vastemuuttuja eli raportoitu aie omistajanvaihdokseen on binäärinen:

$$y = \begin{cases} 1 & \text{todennäköisyydellä } p \\ 0 & \text{todennäköisyydellä } 1-p \end{cases} \quad (2)$$

Marginaalivaikutus on kaavan (1) osittaisderivaatta eli:

$$\frac{\partial p_i}{\partial x_i} = p_i(1-p_i)\beta_i \quad (3)$$

Mallin marginaalivaikutukset ja vetosuhteet (Odds Ratio) ovat raportoitu taulukkoon 3. Taulukkoon ei ole raportoitu aikatrendiä, joka on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä.

Todennäköisyys omistajanvaihdoksen suunnitteluun seuraavan 10 vuoden sisällä on pienimmillään yksinyrittäjillä sekä yli 50 työntekijän yrityksissä. Esimerkiksi henkilöstömäärältään 5–9 henkilön kokoisissa yrityksissä todennäköisyys omistajanvaihdossuunnitelmiin on 24 prosenttiyksikköä matalampi verrattuna yksinyrittäjiin. Tieto on kiinnostava, koska stereotyyppinen käsitys omistajanvaihdoksesta on eläköityvän yksinyrittäjän yrityskauppa. Data ei kuitenkaan voimakkaasti tue tätä stereotypiaa, joskin tärkeä muuttuja, yrittäjän ikä, puuttuu aineistosta.

Yrityksen iän suhteen suurin todennäköisyys omistajanvaihdosaikeille on yli 9 vuotta vanhoilla yrityksillä. Näyttää siltä, että melko nuorissa, alle 5-vuotiaissa yrityksissä, omistajanvaihdoshaluja on vähemmän.

Yrittäjät, joiden arvion mukaan suhdannetilanne lähimmän vuoden sisällä on heikkenemään päin, suunnittelevat todennäköisemmin omistajanvaihdosta verrattuna niihin, joiden suhdannenäkymä on optimistisempi.

Kasvuhakuisuuden suhteen mahdollisuuksien mukaan kasvavat ovat hieman muita ryhmiä epätodennäköisempiä harkitsemaan omistajanvaihdosta. Selkeästi erotuvana ryhmänä ovat ne yritykset, joiden toiminta on loppumassa, jolloin todennäköisyys omistajanvaihdokseen on tilastollisesti merkitsevästi muista ryhmiä suurempi. Tämä viitanee erityisesti jo tiedossa oleviin yrityskauppoihin sekä sulautumisiin. Hieman hämmäntävästi voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten kohdalla ei löydetä tilastollisia eroja niihin yrityksiin, jotka pyrkivät vain säilyttämään asemansa tai joilla ei ole kasvutavoitteita alkuunkaan.

Vientitoiminta ei näytä olevan ratkaisevassa roolissa tulosten suhteen. Kansallisisella tasolla toimivien yritysten todennäköisyys ilmoittaa omistajanvaihdosaikeista on hieman muita ryhmiä korkeampi.



Rahoituksen tarve rahoitukselle viimeisen 12 kuukauden sisällä ei korreloi omistajanvaihdosaikoiden todennäköisyyden kanssa. Sen sijaan rahoitusvaikeuksien osalta todennäköisyys omistajanvaihdosaikkeeseen on hieman koholla.

Toimialoista majoitus- ja ravitsemustoiminnan, kiinteistö- sekä kaupan alalla todennäköisyys omistajanvaihdosaikkeille on hieman suurempi kuin muilla. Kuljetuksen sekä rakentamisen toimialoilla todennäköisyys on hieman matalampi.

Viimeisenä maakuntien osalta varsinkin Kainuussa, Etelä-Savossa, Kymenlaaksoissa ja Lapissa todennäköisyydet ovat hieman koholla.

TAULUKKO 3. Logistisen regressiomallin tulokset.

Selitettävä muuttuja saa arvon 1, jos omistajanvaihdos on suunnitteilla 10 vuoden sisällä			
Henkilöstömäärä Verrokki: yksinyrittäjä	AME	p	Odds Ratio
2-4	0.191	0.000	2.505
5-9	0.239	0.000	3.090
10-19	0.255	0.000	3.305
20-49	0.202	0.000	2.633
>49	0.119	0.000	1.826
eos	-0.090	0.626	0.551
Yrityksen ikä Verrokki: yrityksen ikä <5 vuotta	AME	p	Odds Ratio
5-9	0.092	0.000	1.660
>9	0.219	0.000	2.993
Talousnäkymät Verrokki: Suhdanne paranee	AME	p	Odds Ratio
Ennallaan	-0.004	0.494	0.979
Heikkenee	0.039	0.000	1.202
eos	-0.080	0.281	0.668
Kasvuhalat Verrokki: voimakkaasti kasvuhakuinen	AME	p	Odds Ratio
Mahdollisuuksien mukaan	-0.063	0.000	0.739
Pyrimme säilyttämään asemamme	-0.015	0.185	0.931
Ei kasvutavoitetta	-0.020	0.128	0.911
Toimintamme loppuu	0.102	0.000	1.599
eos	-0.104	0.072	0.598

Ulkomaankauppa			
Verrokki: toimii paikallisesti tai alueellisesti			
Toimii kansallisesti	0.041	0.000	1.213
Toimii kansainvälisesti	0.008	0.439	1.040
eos	-0.014	0.870	0.932
Rahoitus			
Verrokki: ei tarvetta rahoitukselle viim. vuoden sisällä			
	AME	p	Odds Ratio
Kyllä	0.004	0.502	1.021
Vaikeuksia rahoituksen suhteen	0.029	0.003	1.149
eos	-0.105	0.027	0.582
Toimiala			
Verrokki: teollisuus			
	AME	p	Odds Ratio
Kauppa	0.037	0.001	1.187
Kiinteistö	0.055	0.008	1.288
Kuljetus	-0.058	0.000	0.757
Majoitus- ja ravitsemus	0.054	0.002	1.280
Liike-elämän palvelut	-0.017	0.118	0.922
Terveyspalvelut	-0.027	0.086	0.879
Muut palvelut	-0.075	0.000	0.694
Rakentaminen	-0.033	0.006	0.856
Muut toimialat	-0.098	0.000	0.619
Maakunta			
Verrokki: Uusimaa			
	AME	p	Odds Ratio
Varsinais-Suomi	0.013	0.173	1.066
Satakunta	0.018	0.193	1.092
Kanta-Häme	0.040	0.013	1.211
Pirkanmaa	-0.003	0.768	0.986
Päijät-Häme	0.000	0.990	1.001
Kymenlaakso	0.055	0.001	1.297
Etelä-Karjala	0.038	0.053	1.199
Etelä-Savo	0.076	0.000	1.435
Pohjois-Savo	0.018	0.227	1.088
Pohjois-Karjala	0.060	0.001	1.327
Keski-Suomi	0.033	0.014	1.173
Etelä-Pohjanmaa	0.030	0.036	1.156
Pohjanmaa	-0.023	0.151	0.894
Keski-Pohjanmaa	-0.006	0.827	0.974
Pohjois-Pohjanmaa	0.022	0.071	1.111
Kainuu	0.106	0.000	1.645
Lappi	0.054	0.001	1.291

Minkälainen on siis tilastollisen analyysin mukaan stereotyyppinen omistajanvaihdosta suunnitteleva yritys? Ominaisuuksia ovat muiden muassa:

- Henkilöstön määrä on alle 50 työntekijää
- Yrityksen ikä on yli 9 vuotta
- Lähisuhdannenäkymä on pessimistinen
- Kasvutavoite ei ole kovinkaan merkityksellinen, paitsi jos yrityksen toiminta loppuu
- Yrityksellä on vaikeuksia saada rahoitusta
- Yritys toimii majoitus- ja ravitsemustoiminnassa, kaupan alalla tai kiinteistötoimialalla
- Maakunta on todennäköisimmin Kainuu tai Etelä-Savo

Mallin toimintaa voi arvioida monilla mittareilla. Herkkyys (*sensitivity*), spesifisyys (*specificity*) ja tarkkuus (*accuracy*) ovat suhteellisen havainnollisia mittareita. Toisin sanoin tutkitaan, kuinka malli ennustaa otoksen ulkopuolella. Taulukko 4 kertoo, kuinka hyvin malli toimii ennustemielessä.

TAULUKKO 4. Mallin ennustetarkkuus (*confusion matrix*).

		Aineisto	
		Ei omistajanvaihdosta	Omistajanvaihdos
Ennuste	Ei omistajanvaihdosta	6 118	2 679
	Omistajanvaihdos	1 584	1 945

Spesifisyys eli kuinka hyvin malli ennustaa positiivisia havaintoja on saa arvon 42 % (1945/(1945+2679)). Lukema on suhteellisen matala, mutta silti suurempi kuin otoksesta laskettu suhde, joka on n. 38 %. Herkkyys eli oikein ennustettuja negatiivisia havaintoja on 79 %. Kokonaistarkkuus eli oikein ennustettuja arvoja suhteessa otoksen kokoon on 65 %. Herkkyysanalyysin perusteella malli ei ole tarkemmasta päästä, mutta ennustevoimaa spesifikaatiosta kuitenkin löytyy.

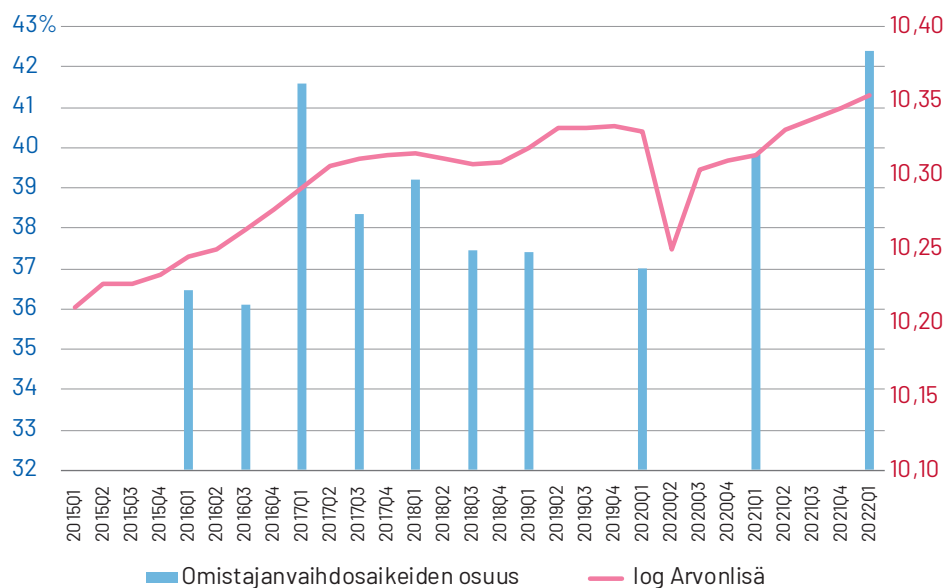
Tilastollisen analyysin yhteydessä luotiin myös malli, joka on tuotettu etsimällä erilaisia muuttujakombinaatioita kokeilemalla paras mahdollinen malli Akaiken informaatiokriteerin perusteella. Malli antaa tietyn tason sille, kuinka hyvin annetuilla muuttuvilla pystytään selittämään mallin vaihtelua. Malli on tunnuslukujen perusteella hieman tässä esitettyä mallia parempi, mutta on vaikea arvioida miksi juuri kyseiset muuttujakombinaatiot tuottavat parhaan mahdollisen lopputuleman. Siksi "aineiston louhimisella" tuotettu malli jätetään raportoimatta.

Miten suhdannetilanne vaikuttaa omistajanvaihdosaikeisiin?

Kuinka omistajanvaihdosaikeet muuttuvat, kun talousympäristö lämpenee tai viilenee? Etukäteen arvioiden vaikutuksen etumerkki on epäselvä. Nousumarkkinassa yrityksen myynnistä voisi saada paremman hinnan. Toisaalta nousumarkkinassa myös liikevaihto ja -voitot kasvavat, jolloin myyntiä saattaa kannattaa pitkittää myöhempään ajankohtaan. Samat, mutta käänteiset vaikutusmekanismit pätevät laskumarkkinassa.

Estimoidaan malli, jossa omistajanvaihdosta suunnittelevien suhteellista osuutta selitetään toimialakohtaisella arvonlisällä. Kuvioon 5 on piirretty tarkasteltujen toimialojen arvonlisien summa sekä niiden yritysten osuus, jotka ilmoittavat aikeestaan omistajanvaihdokseen seuraavan 10 vuoden sisällä. Ajallinen yhteys ei ole kuvion perusteella ilmiselvä, mutta silmämääräisesti muuttujien välinen yhteys on positiivinen. Korrelaatiokerroin on arvoltaan 0,55. Tulos antaa viitettä omistajanvaihdosaikeiden ja suhdannetilanteen positiiviseen yhteyteen makrotasolla.

Arvonlisän ja omistajanvaihdosaikeiden yhteys



KUVIO 6. Arvonlisän ja omistajanvaihdosaikeiden yhteys.

Lähde: Pk-yritysbarometri ja Tilastokeskus.

Aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että tilastollisessa yhteydessä on toimialakohtaista vaihtelua. Tarkennetaan analyysia toimialatasolle. Regressioanalyysin selitettävä muuttuja on niiden yritysten toimialakohtainen osuus aineistossa, jotka vastaavat myöntävästi aikeistaan toteuttaa omistajanvaihdoksen seuraavan 10 vuoden aikana. Kiinnostuksen kohteena oleva selittävä tekijä



on toimialoitettujen, kiinteähintaisen, kausitasoitettujen ja työpäiväkorjatun arvonlisän logaritmi. Kaikki regressiot on painotettu vuosikohtaisilla toimialapainoilla. Suurimmat toimialat ovat rakentaminen, kauppa sekä palvelut liike-elämälle, jotka kattavat yhteensä noin 3/4 kokonaisuudesta.

Taulukkoon 5 on raportoitu erilaisia spesifikaatioita ilmiön ymmärtämiseksi. Mallit 1 ja 2 ovat tyypistettyjä malleja eikä yksikään selittävä muuttuja ole tilastollisesti merkitsevä. Mallin 2 selitysaste tosin nousee jo suhteellisen korkeaksi. F-statistiikan perusteella malli on relevantti eli lisätyt muuttujat parantavat mallia.

Malli 3 huomioi indikaattorimuuttujilla aika- ja toimialakohtaiset vakiot. Mallissa siis estimoidaan yksi "keskimääräinen" vaikutus arvonlisälle ja vakiotermit huomioivat toimiala- ja aikakohtaiset erot. Kiinnostuksen kohteena olevan parametristimaatin arvo on $-0,05$, mikä viittaa vastasyklisyyteen. Estimaatti ei tosin ole tilastollisesti merkitsevä, joten sen perusteella on vaikea tehdä voimakkaita johtopäätöksiä. Mallin muokattu selitysaste (*adjusted R2*) jää mallia 2 matalammaksi – toisin sanoen vuosidummit eivät näytä parantavan mallin selitysvoimaa. Lisäksi malli 3 ei myöskään kykene huomioimaan toimialakohtaisia eroja kiinnostuksen kohteena olevan muuttujan parametrissa, toisin sanoen arvonlisän parametristimaatti saattaa peittää sisälleen toimialakohtaista vaihtelua, jota ei pystytä tällä spesifikaatiolla havaitsemaan.

Estimoidaan lopuksi malli, joka pystyy huomioimaan toimialakohtaisen vaihtelun arvonlisän kertoimessa muutoinkin, kuin vakiotermin kautta. Malli 4 esittää spesifikaation, jonka tuloksia pidämme uskottavimpina. Myös kyseisen mallin korjattu selitysaste on korkea saaden arvon $0,88$. Keskeinen lisä aiempiin malleihin ovat interaktiotermit, joiden tarkoitus on estimoida jokaiselle toimialalle oma estimaattinsa kuvaamaan omistajanvaihdosaikeiden suhdetta taloussympäristöön. Voimakkain vaikutus havaitaan kiinteistöalan toiminnassa, jossa yhden prosentin muutos arvonlisässä on positiivisesti yhteydessä $0,78$ prosenttiyksikön muutokseen omistajanvaihdosaikeissa. Kuljetuksen ja varastoinnin kohdalla puolestaan prosentin muutos arvonlisässä on yhteydessä $0,36$ prosenttiyksikön muutokseen omistajanvaihdosaikeissa. Muut parametristimaatit eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Suurimpia toimialoja tarkasteltaessa erityisesti rakentamisen sekä kaupan toimialoilla regressiokertoimet ovat selvästi positiiviset, vaikka eivät tilastollisesti merkitseviä 10 edes prosentin luottamustasolla. Liike-elämän palveluiden kohdalla parametristimaatti on pieni, $-0,04$, eikä se ole tilastollisesti merkitsevä. Malli antaa edellä mainittujen lukujen näkökulmasta viitettä siihen suuntaan, että kokonaisuudessaan omistajavaihdosaikeiden yhteys suhdannesyklin vaiheeseen olisi positiivinen, eli omistajanvaihdosaikeita kuvaava muuttuja olisi lievästi myötäsyklinen.

TAULUKKO 5. Omistajanvaihdosaikeiden yhteys yleiseen talouskehitykseen.

Selitettävä muuttuja: omistajanvaihdosaikeiden osuus	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
ln(arvonlisä)	0,01 (0,015)	0,05 (0,057)	-0,05 (0,062)	-
Toimiala				
1 Teollisuus		-	-	-
2 Rakentaminen		-0,03 (0,058)	-0,13** (0,062)	-4,5* (2,53)
3 Kauppa		0,05 (0,036)	-0,01 (0,04)	-3,6 (2,55)
4 Kuljetus ja varastointi		0,01 (0,079)	-0,13 (0,085)	0,1 (2,54)
5 Majoitus ja ravitsemistoiminta		0,15 (0,141)	-0,09 (0,151)	-2,5 (2,46)
6 Kiinteistöalan toiminta		0,01 (0,031)	-0,02 (0,025)	-9,4** (3,70)
7 Palvelut liike-elämälle		-0,07 (0,041)	-0,14** (0,045)	-2,4 (2,32)
Aika				
2016/1			-	
2016/2			-0,02 (0,019)	0:00 (0,011)
2017/1			0,04** (0,019)	0,05*** (0,012)
2017/2			0,04** (0,02)	0,04** (0,023)
2018/1			0,03 (0,02)	0,03** (0,013)
2018/2			0,02 (0,02)	0:02 (0,013)
2019/1			0,03* (0,02)	0,03** (0,013)
2020/1			0,03 (0,02)	0,03* (0,014)
2021/1			0,05** (0,019)	0,03** (0,015)
2022/1			0,09*** (0,02)	0,06** (0,017)



Selitettävä muuttuja: omistajanvaihdosaikeiden osuus	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
Toimialainteraktiot				
1*ln(arvonlisä)				-0,29 (0,262)
2*ln(arvonlisä)				0,22 (0,169)
3*ln(arvonlisä)				0,12 (0,174)
4*ln(arvonlisä)				-0,36*** (0,1)
5*ln(arvonlisä)				-0,01 (0,084)
6*ln(arvonlisä)				0,78** (0,346)
7*ln(arvonlisä)				-0,04 (0,082)
Vakio	0,36	-0,02	0,87	3
	-0,123	-0,517	-0,557	-2,36
n	70	70	70	70
R2 (adj.)	-0,01	0,73	0,67	0,88
F	0,17	27,4	9,9	23,4

YHTEENVETO

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat tärkeitä yhteiskunnan näkökulmasta niin työllistäjinä kuin verotulojen vuoksi. Rahoitus on usein koettu yhdeksi omistajanvaihdosten pullonkauloista. Tietämyksen lisäämiseksi keskityimme tässä artikkelissa kuvaamaan omistajanvaihdosten rahoituksen kokonaisuutta ja sen merkitystä.

Rahoitusta ei kuitenkaan voi tarkastella irrallisena tekijänä muista, vaan se linkittyy läheisesti muun muassa siihen, millainen yritys valikoituu oston kohteeksi ja toisaalta siihen, millaisia yrityksiä on myynnissä ja millainen ostajaehdokas on.

Selvityksen mukaan tyypillisin myyntiaikeissa oleva yrittäjä on myymässä yritystä, joka on yli 9-vuotias ja työllistää alle 50 henkeä. Pessimistinen lähitulevaisuuden talousnäkökulma kytkeytyy myös omistajanvaihdosaikeisiin. Voi olla, että lähitulevaisuuden odotetut haasteet lisäävät myyntihaluja – varsinkin jos kannattavuus vielä tässä hetkessä on hyvällä tasolla.

Tilastollisen analyysin perusteella mahdollisuuksien mukaan kasvuhakuisissa yrityksissä on vähemmän omistajanvaihdoshaluja kuin muilla ryhmillä. Tämä on loogista, koska tyypillisesti omistajat sitoutuvat yritykseen pitkällä aikajänteellä eivätkä pelkäävät yrityksen “myyntikuntoon” laittamisen takia.

Artikkelissa tutkittiin myös omistajanvaihdosaikeiden suhdetta talousympäristöön. Makrotasolla vaikuttaa siltä, että omistajanvaihdokset ovat positiivisesti yhteydessä toimialakohtaisen arvonlisän suotuisaan kehitykseen. Tutkimuskysymys on kuitenkin monimutkaisempi, ja ainakin toimialojen välillä näyttäisi olevan merkittävää vaihtelua. Tulostemme mukaan erityisesti kiinteistöalan yhteys arvonlisän kehitykseen on positiivinen, kun taas kuljetuksen ja varastoinnin toimialalla yhteys on negatiivinen. Tulokset ovat kuitenkin tässä vaiheessa viitteellisiä, ja lisätutkimusta laajemmilla aineistoilla tarvitaan.

Pääsääntöisesti hyvälle omistajanvaihdoksille järjestyy rahoitus, kun kyetään osoittamaan riittävä takaisinmaksukyky ja terve rahoitusrakenne. Finnveran myötävaikutuksella pystytään helpottamaan ja jopa ratkaisemaan markkina-
puutteita aiheuttavia tekijöitä, kuten vakuuspulaa, ja joissain tapauksissa myös vaateita omavaraisuuden osalta.



LÄHTEET

- Akerlof, G., (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Ali-Yrkkö, J., Mattila, J., Pajarinen, M., & Ylhäinen, I. (2022). *Yrityskaupat ja niiden vaikutukset kohdeyrityksiin*. (ETLA Raportti No 125). Etlä. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-125.pdf>
- Bats, J. & Houben, A. (2020). Bank-based versus market-based financing: Implications for systemic risk. *Journalism of Banking & Finance*, 114, 105776.
- Cameron, C., & Trivedi, P. (2005). *Microeconometrics. Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Finnvera Oyj. (2022). *Finnvera Vuosikatsaus ja Yritysvastuu 2021*. <https://www.finnvera.fi/file-download/download/public/6089>
- Immonen, R. (2006). *Yritysjärjestelyt*. 3. painos. Talentum Media Oy.
- Jianakoplos, N. A., & Bernasek, A. (2006). Financial risk taking by age and birth cohort. *Southern Economic Journal*, 72(4), 981–1001.
- Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2006/20060624>
- Pk-yritysbarometri. (2022). *Pk-yritysbarometri 1/2022*. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-barometri_kevat2022.pdf.
- Rahman, A., Rahman, M. T., & Belas, J. (2017). Determinants of SME finance: evidence from three central European countries. *Review of Economic Perspectives*, 17(3), 263–285.
- Sipilä, J., Aminoff, P., Aho, K. J., Hasu, J., Ikäheimo, J., Lounasmeri, S., & Mäkyinen, J. (2021). *Visio 2030. Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:15). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-689-5>.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirta, M. (2018) *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri*. Ov-foorumi. https://ek.fi/wp-content/uploads/valtakunnallinen_ov_barometri_2018_FINAL_ok.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirta, M. (2021) *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf

Earn out -menettelyn eduista ja haitoista omistajanvaihdokseen liittyen

Matti Koiranen, KTT, emeritusprofessori



JOHDANTO

Yrityskauppojen ja liiketoimintakauppojen neuvottelujen yhteydessä ei ole kovin harvinaista, että jokin taho (ostaja, myyjä tai mahdollinen välittäjä) ehdottavat earn out -menettelyä eli osan kauppahinnasta maksamista niin sanottuna lisäkauppahintana myöhemmässä vaiheessa. Lisäsumman edellytys yleensä tällöin on, että yhdessä sovitut perusteet earn outin maksulle ovat olemassa sovitun periodin jälkeen. Viiveperiodi voi olla esimerkiksi kuukausia tai jopa muutama vuosi. Järjestely voi tähdätä esimerkiksi siihen, että myyjäosapuoli työskentelee vielä kaupan kohteen hyväksi omistajanvaihdoksen jälkeen pyrkien nostamaan kohteen tulevaa arvoa ostajalle ja tukeakseen jatkajan onnistumista. Earn out on mahdollinen menettely myös perheen sisäisissä omistajanvaihdoksissa eli ns. sukupolvenvaihdoksissa.

Earn out -sopimukseen on tapana merkitä, millaisia oikeuksia, velvollisuuksia ja rajoituksia ostajalla ja myyjällä on toisiaan kohtaan earn out -periodin aikana. Earn out -järjestelyyn voi ostajaa motivoida paitsi tarve saada myyjän asiantuntemusta käyttöön ja pienentää riskiä myös tarve saada kaupalle lisää maksuaikaa tai edullisempi rahoitusrakenne. Joskus järjestelyä tarvitaan sovitteluratkaisuna, jos ostajan ja myyjän välillä on näkemyseroa kohteen nykyisestä arvosta tai tulevaisuuden mahdollisuuksista. Lisäkauppahinta voidaan sopia maksettavaksi esimerkiksi rahana tai muulla etuudella.

Kun järjestelyä esittää myyjäosapuoli, syynä voi olla, että hän voi päästä jonkin verran parempaan neuvottelutulokseen maksuajan avulla porrastetun myynnin myötä. Usein myyjän kannalta on etua nimenomaan siitä, että kauppahinta tuloutuu useamman verovuoden aikana, mikä tasaa mahdollisia myyntivoittoja useamman tilikauden verotukseen. Myyjä voi myös laskelmoida hyötyvänsä kohteen potentiaalisesta lisäkasvusta omistajanvaihdoksen jälkeen tällä menettelyllä. Jos irtautuminen myyntikohteesta on henkisesti vaikeaa, myyjä voi sopimuksella neuvotella itselleen aseman jatkaa yrityksen hyväksi vielä ex-omistajan roolissa. Myyjällä voi olla myös tarve auttaa ostajaa saamaan riittävä rahoitus kohteen ostoon, mitä voi edesauttaa vastaantulo earn out -menettelyn avulla tai jättämällä osa kauppahinnasta lainaksi. Toisinaan taas myyjälle voi olla puoltavia tunneperäisiä syitä tehdä omistajanvaihdos ja auttaa yritystä löytämään mieluisa jatkaja.

Lisäkauppahintaa koskeva klausuuli voi olla hankalasti neuvoteltava. Jos sopimus on laadittu epäselvästi, se voi aiheuttaa myöhemmin vakaviakin sopimusriitoja. Earn out -ehdot on syytä sopia ja kirjata tarkoin, mutta silti on hyvä muistaa, että lisäarvoa kohteelle eivät kerrytä tiukat sopimusehdot vaan sellainen onnistunut liiketoiminta, jota sekä myyjä että ostaja voivat tavoitella myös kaupanteon jälkeiseen earn out -jaksoon, ja josta kumpikin voi hyötyä. Toisaalta on niinkin, että kovin tulkinnanvaraisiksi jätetyt sopimukset voivat houkuttaa osapuolia sellaiseen kirjanpidon tai liiketoiminnan manipulointiin, joilla saateen pyrkiä vaikuttamaan lisäkauppahinnan lopulliseen määrään tarkoituksellisesti.

Earn out-ehtoja sopimukseen kirjattaessa vähintään neljä seuraavaa asiaa nousee esiin omistuksen siirron yhteydessä: a) koko = paljonko lisäkauppahinta voi olla jo kaupantekohetkellä maksettavan hinnan lisäksi; b) suoritusasteen mittari = millä kriteerillä arvioidaan, onko ostaja velvollinen maksamaan lisäkauppahinnan (onko se kriteeriin nähden esimerkiksi vain kyllä tai ei, vai onko se esimerkiksi liukuva lisähinta 0 eurosta ylöspäin); c) earnout-jakson pituus; d) lisäkauppahinnan maksutapa (rahana vai esimerkiksi osakkeina). Edut ja haitat voivat em. asioissa poiketa ostajan ja myyjän kesken, joten täsmennykseen on aihetta.

Artikkelin tarkoituksena on analysoida sekä ostajan että myyjän näkökulmasta, mitä etuja ja mitä haittoja earn out -menettelyyn liittyy yrityskauppojen ja liiketoimintakauppojen kontekstissa. Tiedon keruu perustuu kirjallisuusanalyysiin sekä yrityskauppavälittäjien (n=3) haastatteluihin. Kirjallisuusanalyysissä perehdytään fuusioita ja yrityskauppoja käsitteleviin julkaisuihin siltä osin, kuin niissä on käsitelty earn out -menettelyä. Sopimusjuridiikan syviin vesiin ei kuitenkaan ole tarkoituksena sukeltaa, vaikka earn out onkin perusluonteeltaan sopimuksenvarainen oikeustoimi.

Kontribuutioksi tavoitellaan lisätiedon ja paremman ymmärryksen tuottamista earn out -menettelyn eduista ja haitoista kumpaakin kaupan osapuolta ajatellen. Käytännön hyödyn voidaan arvella olevan suurin sekä yritysneuvojille että yrityksille silloin, jos omistajanvaihdoksen kohde on hyvin henkilöriippuvainen palvelualan yritys, jossa esimerkiksi taseen kertoma nettosubstanssi voi olla varsin pieni. Kontribuutio voi sisältää suosituksia siitä, mitä seikkoja sopimukseen on syytä liittää, jotta järjestely on onnistunut ja jotta myöhemmiltä ristiriidoilta sopimusten tulkinnassa voidaan välttyä.

LISÄKAUPPAHINTA ELI EARN OUT AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA

Earn out on sopimusehto yritys- tai liiketoimintakaupan yhteydessä, jossa ostajataho sitoutuu sovittavan ajan kuluttua maksamaan lisäkorvausta myyjälle, mikäli sopimuksen kohteena oleva yritys tai liiketoiminta saavuttaa kriteereiksi asetetut taloudelliset tavoitteet. Etenkin tilanteessa, jossa ostajalla on voimakas näkemys ero myyjään verrattuna ja epävarmuus aiheuttaa huolta tulevaisuuden osalta, earn out voi tuntua tehokkaalta välineeltä päästä yksimielisyyteen tai lieventää ostajan kokemaa epävarmuutta. Mahdollisesta hyvästä tuloskehityksestä voivat hyötyä sekä ostaja että myyjä, jos sopimus on rehdisti laadittu. Sekä ostaja että myyjätaholla voidaan tuntea lisäksi epäluuloja ja huolta myös itse earn out -sopimusta kohtaan. Varovaisuus ja huolellisuus ovatkin usein tarpeen, jotta erimielisyyksiltä ja pettymyksiltä välttyään. (Koivula, 2017)

Lisäkauppahintana maksettava summa voidaan neuvotella joko kiinteäksi, mikä on harvinaisempaa, tai muuttuvaksi, mikä on yleisempää. Muuttuvan hinnoittelun puolesta puhuu suurempi kytkentä kriteeriin, jolla toteutunutta kehitystä



earn out -periodin aikana ja jälkeen arvioidaan. Lisäkauppahinnan määräytymisperuste sovitaan kaupanteon yhteydessä, vaikka se maksettaisiin kuukausien tai jopa vuosien kuluttua siitä, kun kauppakirja on allekirjoitettu. Tämä aika-väli, jota kutsutaan earn out -periodiksi, on se jakso, jolloin kohteen saavuttama taloudellinen mittari voi arvoltaan kehittyä edullisesti tai epäedullisesti osapuolten kannalta. (Wallden, 2018; Ruhkala, 2020)

Kirjallisuus (esim. Hoftijzer, 2009) muistuttaa, että earn out on ns. kontingentti lisämaksu. Kontingentti se on kolmessakin mielessä: se on mahdollinen, se on ehdollinen ja se on riippuvainen. Kääntäen: sen maksu ei ole aina itsestäänselvyys tai pakollinen, eikä se ole velvoitteena tai oikeutena luonteeltaan täysin ehdoton. Tilanteesta riippuen, lisämaksun suuruus voi vaihdella paljonkin johdun siitä, kuinka asiat on sovittu ja kuinka toiminta on kehittynyt.

Kontingentti luonne ja harkitseamattomuus earn out -sopimuksia muotoiltaessa voivat johtaa katkeriin erimielisyyksiin ja riitoihin osapuolten kesken. (Handler & Hirsch, 2014). Käytännönläheisessä artikkelissaan Adel ym. (2013) muistuttavat, että varomattomasti tehty kädenpuristus sopimuksen merkiksi voi olla alkusysäys myöhemmille oikeudenkäynneille ("Earn-outs: Don't Trade a Handshake Today for a Lawsuit Tomorrow"). Heidän mukaansa laskentatoimi ei suinkaan ole eksakti tieteenala, vaan jopa "luovaa laskentaa" esiintyy omien etujen ajamiseksi. Vaikka esimerkiksi toteutunut laskutus on verrattain yksiselitteisesti todettavissa kirjanpidosta, ovat tuloslaskelman myöhemmät rivit (kuten liikevoitto ja nettotulos) hyvinkin paljon riippuvaisia niistä ratkaisuista, joita tuloksen määrittelyyn on tilinpäätöksessä tehty (esimerkiksi liittyen poistojen ja varustusten kirjauksiin, myyntisaamisten alaskirjauksiin luottotappioina sekä aktivointeihin vs. kulukirjauksiin harkinnanvaraisissa tapauksissa). Siksi onkin hyvä muotoilla earn out -sopimus niin, että kannustevaikutus hyvästä tuloksesta on rehti ja palkitseva sekä myyjälle että ostajalle. (Adel ym., 2013)

Pohtiessaan "Toimiiko Earn out?" Wallden aloittaa artikkelinsa toteamalla, että se on "parjattu ja pelätty osa yrityskauppaa." Syitä, miksi näin ajattelee etenkin myyjäosapuoli, on luonnollisesti paljonkin. Wallden suosittaa, että earn outista aletaan neuvotella osapuolten kesken jo melko aikaisessa vaiheessa itse yrityskauppaa, jotta se voidaan liittää asiaan mukaan jo aiesopimukseen. Kiinnostavaa on, että Walldenin artikkelin lopussa päädytään arvioon: "Oikein toteutettuna [earn-out on] erinomainen ratkaisu. Sillä saadaan madallettua ostajan riskiä ja maksimoitua myyjän tilipussia." (Wallden, 2018)

Vuonna 2015 julkaistu Yrityskauppariitatutkimus (Asianajotoimisto Dittmar & Indrenius, 2015) perustui 62 yrityskaupoissa mukana olleiden henkilöiden haastatteluihin, jotka olivat havainnoineet 752 yrityskauppaa viiden vuoden ajalta. Lopputulemana oli, että lisäkauppahinta (earn out) oli ollut yleisimpiä erimielisyyden aiheita yrityskauppojen riita-asioissa. Varsin usein niitä on soviteltu esimerkiksi välimiesmenettelyissä.

Yleensä tarkoituksena on, että earn out -menettely jakaisi riskiä ja tuottoa ostajan ja myyjän välillä yritys- ja liiketoimintakauppojen yhteydessä. Nämä kaupat

ovat useimmiten osa yritysjärjestelyjä, joita myyjä ja ostaja tekevät omien omistustensa ja liiketoimintojensa toteuttamisen ja rakenteiden suhteen. Kyseiset järjestelyt Immosen (2015) mukaan tarkoittavat sellaisia keinoja, joilla näitä rakenteita voidaan muuttaa, esimerkiksi kilpailuolosuhteiden muuttumisen vuoksi. Luopumishalua voi selittää myös myyjän ikä. On monia eri tapoja, joita rakenteiden muuttamiseen voidaan käyttää. Immonen jatkaa, että käytettävät keinot on syytä valita kunkin yrityksen omien yksilöllisten olosuhteiden mukaisesti. Tehtävien ratkaisujen suhteen hän painottaa monialaista ja samanaikaista lainsäädännön kokonaisarviointia tuoden erityisesti esille yhtiö-, vero-, ja kirjanpitolainsäädännön, velka- ja vakuuslainsäädännön sekä kaikkien em. lakien keskinäisvaikutukset. (Immonen, 2015)

Frankel (2005) ehdottaa artikkelissaan vaihtoehtoja earn out -mittarin perustaksi. Ne hän jakaa kahteen eri pääryhmään: taloudelliset ja ei-taloudelliset. Taloudellisiin tavoitteisiin hän sisällyttää seuraavat: 1) kokonaistuotot (revenue), 2) käyttökate (EBITDA), 3) nettotulos (net profit) sekä 4) mahdolliset taseesta johdetut tunnusluvut (esimerkiksi oman pääoman lisäys tai soliditeetin muutos). Ei-taloudellisiin tavoitteisiin Frankel ehdottaa vaihtoehtoina 1) asiakkaiden tai tilausten määrän kehitys, 2) tuotekehitystavoitteiden saavuttaminen sekä 3) asiakaspysyvyyden aste. Erinomainen ja tiivis lähde earn out -menettelyjen ja haittojen vertailuun on Tollin ja Rolinckin (2015) artikkeli. He pohtivat sitä, onko siunaus vai kirous se, jos yrityskaupan näkemyserot kauppahinnan suuruudesta pyritään ratkaisemaan earn out -sopimuksella.

Lisäkauppahinta on toisinaan sovittu kiinteäksi ja maksettavaksi ilman suoraa kytkentää jakson tuloskehitykseen. Malli voi olla esimerkiksi sellainen, että ostaja sitoutuu maksamaan periodin jälkeen kiinteän summan jo siitä, että myyjä täyttää sovitun työ- ja auttamisvelvoitteen sekä pidättäytyy kilpailemasta ostajan kanssa. (Viren, 2022)

Earn out -sopimusten yleisyydestä Suomessa ei tiettävästi ole olemassa tutkimustietoa. Schiersingin artikkelissa (2020) mainitaan, että ajalla 1.1.2016– 30.6.2017 USA:ssa tehdyistä, ei-listattujen yhtiöiden yrityskaupoista ja fuusioista 28 %:ssa sisältyi lisäkauppahintaa koskeva järjestely.

TEOREETTISTEN VAIHTOEHTOJEN POHDISKELUA EARN OUT -TUTKIMUKSEEN

Aiemman tutkimuksen ansiona voidaan pitää näkökulmien monipuolisuutta sekä sitä, että keskusteluun ovat osallistuneet monen eri tieteenalan tutkijat. Kovin selvää kiteytystä siitä, millainen olisi earn out -teoria aiemman tutkimuksen perusteella ei liene vielä mahdollista tehdä. Sen sijaan voidaan ehdottaa esimerkin omaisesti muutamaa teoreettista tulokulmaa, joista earn outia voisi olla mahdollista lähestyä.



a) Peliteoria

Peliteoriassa tarkastellaan toimijoiden / neuvottelijoiden välistä kanssakäymistä, joka ymmärretään peliasetelmana. Olettamuksena on, että toimijat tai neuvottelijat tekevät siirtoja, joilla he saavat aikaan suurinta mahdollista hyötyä itselleen. Teoriaa on sovellettu monelle eri osa-alueelle, ja siitä on kehittynyt monia eri alateorioita, kuten Theory of Bargaining ("tinkimisen teoria") tai Theory of Zero-Sum Game ("nollasummateoria", esimerkkinä vaikkapa shakkipeli, jossa toisen voitto tarkoittaa väistämättä toisen häviötä), tai Theory of Information Asymmetry (tiedon epäsymmetrian teoria, esimerkkinä: myyjä yleensä tuntee yrityskaupan kohteen paremmin kuin ostaja). Yrityskaupan yhteydessä tehtävä Due Diligence-tarkastus on keskeinen ja paljon käytetty keino parantaa tiedon symmetriaa ostajan ja myyjän välillä. Yritys- tai liiketoimintakaupan neuvottelutilanne ennen sopimukseen pääsyä voidaan rinnastaa peliasetelmaksi ostajan ja myyjän välillä. Peliteorian isänä pidetään matemaatikko ja talousnobelisti John Nashia (1928–2015).

b) Agenttiteoria

Agenttiteoriassa keskeisiä toimijoita ovat päämies ja agentti sekä heidän suhteensa. Yrityksessä päämiehen roolin katsotaan kuuluvan omistajakunnalle, kun taas esimerkiksi palkattu toimitusjohtaja on omassa roolissaan agentti. Yrityksen myyjä lakkaa olemasta päämies, kun kauppa on allekirjoitettu. Jos hän jää avustamaan uutta omistajaa earn out -periodin ajaksi, hän muuttuu pikemminkin agentiksi. Earn out -sopimuksen muotoilussa on syytä yhdenmukaistaa päämiehen ja agentin tavoitteita, jotta ristiriitaiset tavoitteet eivät johda liian itsekäiseen käyttäytymiseen. Agenttiteorian syntyyn sen alkuaikoina vaikuttivat voimakkaimmin Stephen Ross ja Barry Mitnick.

c) Utiliteettiteoria, rationaalisen valinnan teoria

Rationaalisen valinnan teoriassa, jota usein kutsutaan myös utiliteettiteoriaksi, ydinajatus on se, että valintapäätöksissään valitsija tähtää suurimpaan mahdolliseen hyötyyn. Utiliteetti eli hyöty pyritään maksimoimaan. Omistajanvaihdoksessa on tyypillistä, että ostaja ja myyjä arvioivat hyötyjä eri tavoin, mutta luonnollisesti taloudellisen hyödyn tavoittelu ei ole vierasta kummallekaan. Teoriaa voidaan kritisoida siitä, että hyöty rinnastetaan mielihyvään ja onnellisuuteen, vaikka niiden yhteys esimerkiksi taloudelliseen menestykseen tai päätöksenteon etiikkaan ei ole lainkaan yksiselitteinen. Teoria soveltunee paremmin esimerkiksi ostotutkimuksiin ja kuluttajien valintatilanteiden mallinnuksiin ostopäätösten tutkimuksen yhteydessä.

d) Prospektiteoria

Prospektiteoria ammentaa sekä psykologiasta että taloustieteistä, ja sitä voidaan kutsua käyttäytymistaloustieteelliseksi suunnaksi. Teorian lähtökohta on se, että päätöksentekijä perustaa ratkaisunsa sijoituspäätöksiä tehdessään pikemminkin voittojen ja tappioiden mahdollisiin arvoihin kuin tiukasti vain odotetun hyödyn periaatteeseen, jota taloustieteen (normatiivinen) valtavirtanäkemyks korostaa. Tämä ajatus voiton ja tappion mahdollisuuksista voidaan siirtää earn outia koskeviin ennakkopohdintoihin: paljonko lisäkauppahinnan myötä on mahdollisuus voittaa ja paljonko hävitä? Prospektiteorian kehittivät Nobel-palkittu psykologi Daniel Kahneman ja kognitiotieteilijä Amos Tversky 1970-luvun lopulla. Uudempi affordable loss -ajattelu, jonka yrittäjyystutkimus on tuonut yrittäjien riskinoton logiikan tutkimukseen, on tavallaan luonteva jatke prospektiteorialle tappioihin varautumisen osalta. ”Affordable loss” tarkoittaa sitä tappion mahdollisuutta, johon yrittäjä katsoo itsellään olevan varaa suostua. (Vrt. Dew & Saraswathy, 2009)

e) Optiohinnoittelun teoria (Option pricing theory)

Optiohinnoittelun teoriassa keskeinen ajatus on ennakoida mahdollisimman hyvin optiosopimuksen arvoa sopimuskauden lopussa. Earn out -sopimus voidaan mieltää ikään kuin optioksi tulevaisuudesta. Samaan tapaan, kuin arvopaperioptioita hinnoiteltaessa, voidaan sillekin pyrkiä laskemaan arvo sopimuskauden lopussa. Tällainen analogia on sikäli keinotekoinen, että listaamattomien yritysten earn out -sopimukselle ei ole, julkisesti noteerattuja yhtiöitä lukuun ottamatta, kaupallisia markkinoita samalla tavoin kuin pörssiyritysten arvopapereiden optioille on. Eri tulevaisuusvaihtoehtojen todennäköisyyksien arviointi on lisäksi äärimmäisen hankalaa. Joka tapauksessa kannustava esimerkki on Tallau (2009), joka sovelsi artikkelissaan optiohinnoittelun teoriaa earn out -analyysiin.

f) Tasapainoisen vastavuoroisuuden teoria (Theory of Balanced Reciprocity)

Käsillä olevaan tutkimukseen taustateoriaksi on kiinnostavasti tarjolla tasapainoisen vastavuoroisuuden teoria. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa (vähintään) kaksi osapuolta toimivat yhdessä sopiakseen hyötyjen vaihdosta niin, että ratkaisu saa molemmat osapuolet tyytyväiseksi lopputulokseen. Määritelmä sopii hyvin kuvaamaan rehtiä earn out -menettelyä, jossa haetaan etua sekä myyjälle että ostajalle. Täydellinen tasapaino vastavuoroisesti voi olla utopistista, mutta se voidaan nähdä ideaalina, johon on syytä pyrkiä. Voidaan ajatella esimerkiksi niin, että myyjäosapuolen aktiivisuus ja kokemus auttavat ostajaa yrityskaupan jälkeen tarjoamaan hyödyn ostajalle. Vastavuoroisesti tietynlaisena korvauksena earn out -menettelyssä myyjäosapuoli saa hyötyä, jonka hän on ”ansainnut ulos” (earn out) lisäkauppahintana olemalla hyödyllinen ostajalle. Vastavuoroisuus-



den teoriaa ovat kehittäneet eniten antropologit, eivät niinkään taloustieteilijät, joten on kiinnostavaa nähdä, kuinka hyvin se soveltuu taustoittamaan omistajanvaihdoksiin liittyvää earn out -tutkimusta.

Teoreettisista vaihtoehdoista earn outin kannalta tasapainoisen vastavuoroisuuden teorian tekee erityisen kiinnostavaksi Marjo-Riitta Parzefallin (2008) tutkimus suomalaisesta kontekstista, jossa hän tunnisti vastavuoroisuuden positiivisen yhteyden auttamiseen ja jatkuvuuteen sitoutumiseen. Tulos on keskeinen, kun ajattelemme omistajanvaihdoksia ja niiden jälkihoitoa ostajan ja myyjän käyttäytymisessä. Serge-Christophe Kolmin (2000) mukaan vastavuoroisuuden kokeminen vahvistaa mm. kumppanuutta, kiitollisuutta, tasapainon tunnetta ja korrektia käytöstä. Näiden lisäksi se vahvistaa mm. auttamista, luottamusta, lojaalisuutta ja sopimusten kunnioittamista. Douglas P. Fry (2005) määritteli vastavuoroisuuden moraalisuuden peruskiveksi.

Tasapainoisen vastavuoroisuuden ideaaliin voidaan ajatella kuuluviksi myös ostajan ja myyjän kokemat tunneseikat ja niiden tasapainottaminen. Myyjälle saattaa olla helpottavaa vapautua yritystoiminnan tuottamasta sidonnaisuudesta ja huolista. Vaikka niinkään ei olisi, on joka tapauksessa mielihyvää aiheuttava saada yrityksen uudeksi omistajaksi mieluisa jatkaja. Jo se, että yritys saa jatkaa toimintaansa eikä joudu lopettamaan, voi olla painava syy suostua earn out -sopimukseenkin. Tietyissä sosiaalisissa yhteisöissä myyjälle on palkitsevaa, kun hän kokee auttavansa yhteisön elinkeinotoimintaa ja jatkajaa. Teorian valossa haitta on se, että earn out -sopimus voi lisätä myös epätasapainoa ja jäykkyyttä. Ostajalle voi olla vastenmielinen sellainen myyjän auttamispalvelu, jossa myyjä on liian urautunut ja kangistunut vanhentuneisiin toimintamalleihin. Ostajalla olisi oltava vapaus ja oikeus toimia omien ja kenties uudistavampien linjaustensa pohjalta. Earn out -sopimuksesta on mahdollista poiketa osapuolten yhteisellä päätöksellä, jos kumpikin katsoo asioiden niin vaativan ja muutokseen suostuu. (Viren, 2022)

Tasapainoisen vastavuoroisuuden teorian innoittamana tiivistetään seuraavaksi, mitä etuja ja mitä haittoja earn out -sopimuksista tyypillisesti syntyy omistajanvaihdoksissa myyjille ja ostajille.

Etujen ja haittojen nelikenttä

Vastavuoroisuuden teorian keskeinen ominaisuus on hyötyjen molemminpuolinen vaihtaminen. Jotta kuva earn out -sopimuksista ei olisi liian ihanteellinen, on syytä ottaa tarkasteluun mukaan myös mahdolliset haittatekijät. Tähän tarkoitukseen tiivistykseen voidaan käyttää 2 x 2 -nelikenttää, jossa sarakkeina ovat ostaja ja myyjä ja riveinä ovat edut ja haitat (ks. Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Etujen ja haittojen nelikenttä.

Näkökulma	Ostajan	Myyjän
Etu	<ul style="list-style-type: none"> • Pienempi riski • Maksuaikaa kauppahinnan osalle + mahdollisuus maksaa osa kauppahinnasta muilla etuuksilla kuin rahalla (esim. ostavan yrityksen osakkeilla) • Lisäkauppahinnalle taloudellinen perusta ja rationaliteetti • Myyjän henkinen ja sosiaalinen pääoma ostajan tukena • Mahdollinen arvonnousu earn out -periodilta • Voi tasata näkemyseroja kauppahinnasta ostajan ja myyjän välillä • Voi nopeuttaa yritysjärjestelyjen tekoa tai esim. sukupolvenvaihdosta • Omistajanvaihdokseen liittyvän riskin osittainen tasaaminen ostajan ja myyjän välillä • Helpommat rahoitusneuvottelut, helpompaa täyttää rahoittajan määrittämä omarahoitusosuus -vaatimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus korkeampaan kauppahintaan • Kauppahinnan jaksottuminen useammalle verokaudelle • Psykologisen omistajuuden osittainen jatkuminen, jos luopuminen kohteesta on vaikeaa • Mainehyöty myös myyjälle, jos liiketoiminta jatkuu menestyksellisesti omistajan vaihduttua • Mahdollinen arvonnousu earn out -periodilta • Voi tasata näkemyseroja kauppahinnasta ostajan ja myyjän välillä • Voi nopeuttaa yritysjärjestelyjen tekoa tai esim. sukupolvenvaihdosta • Myös myyjälle etua siitä, jos ostajan rahoitusneuvottelut helpottuvat • Earn out -sopimus on myyjälle lähtökohtaisesti pääomatuloa, joka usein on kevyemmin verotettua kuin palkkatulon lisäyksen marginaalivero
Haitta	<ul style="list-style-type: none"> • Earn out -sopimuksen muotoilun vaikeus ja tulkintaerimielisyydet • Voi viivyttää kauppaneuvotteluja • Ei poista kokonaan riskiä myyjän vilpillisyydeltä tai kurittomuudelta • "Henkinen napanuora" myyjään säilyy, vaikka sen ei aina haluttaisi säilyvän • Myyjäosapuoli voi lupauksistaan huolimatta muuttua passiiviseksi • Voi pahimmillaan jarruttaa ostajan haluamien uudistusten tekemistä • Viivyttää myyjän irtautumista (+ / -) 	<ul style="list-style-type: none"> • Earn out -sopimuksen muotoilun vaikeus ja tulkintaerimielisyydet • Voi viivyttää kauppaneuvotteluja • Ei poista kokonaan riskiä ostajan vilpillisyydeltä tai kurittomuudelta • Osa kauppahinnasta jää riskinvaraiseksi ja ostajasta riippuvaiseksi • Käytännössä pakottaa jatkamaan kiinnostusta myytyyn yritykseen • Mahdolliset kilpailunrajoitukset koskien myyjää voivat olla ankarampia • Järjestely voi olla kaupan rahoituksen onnistumisen kannalta pakkopäätös



Taulukko 1 havainnollistaa, kuinka paljon etujen ja haittojen vastavuoroisuutta earn out -sopimus tuo tai voi tuoda tullessaan. Aiemmin siteerattua Walldenia lainaten, earn outin lopputulos voi olla ”pelätty” epäonnistuminen tai ”erinomainen” ratkaisu (Wallden, 2018). Tasapainoisen vastavuoroisuuden löytäminen etujen ja haittojen sekä ostajan ja myyjän välille voi tuottaa tullessaan niitä merkityksellisiä seurauksia, jotka antropologinen tutkimuskin on nostanut esiin, nimittäin: auttamista, jatkuvuuteen sitoutumista, kumppanuutta, kiitollisuutta, tasapainon tunnetta, korrekta käytöstä, luottamusta, lojaalisuutta sekä sopimusten kunnioittamista. Kyse on siitä, että ostaja ja myyjä löytävät ennen earn out -sopimuksen tekoa tasapainoisen tavoitekongruenssin, ja siitä, että earn out -periodilla kasvatetaan yhteistoimin yrityksen arvoa ja vielä siitä, että earn out -periodin päätyttyä lisämaksun suuruudesta, aikataulusta tai muista osatekijöistä ei synny tulkintaerimielisyyksiä tai kiistoja.

Tutkimus etenee siten, että tekijä haastattelee muutamia kokeneita suomalaisia yritysvälittäjiä ja kokoaa heidän kokemuksiaan lisäkauppahintaa koskevista earn out -sopimuksista. Heidän avullaan pyritään löytämään tarkennuksia, laajennuksia tai lisäsyvyyttä Taulukkoon 1.

KOLMEN ASIANTUNTIJAN KOMMENTIT ARTIKKELIN KIRJOITTAJALLE

Asiantuntija A (Asko Virén)

Haastatellulla omistajanvaihdosten asiantuntijalla on 20 vuoden kokemus yritysjärjestelyistä Suomessa. Hän kommentoi edellä raportoitua artikkelin alkuosuutta kirjallisessa palautteessaan seuraavasti:

”Olisi se vaikeaa tehdä kauppaa, jos pitäisi ajatella millaisella teorialla neuvotteluja viedään eteenpäin. Yrityskaupassa on usein niin monta yksityiskohtaa, että niiden ratkaisuun joutuu käyttämään tilanne- ja tapauskohtaisesti kaikkia eri keinoja.

Käytännön lähtökohdista ajatellen kirjasin lukiessani muutamia huomioita tai ajatuksia paperille:

- 1. Hyvin harvoin käytännön PK-sektorin yrityskaupoissa käytetään lisäkauppahinnanmaksuun ostavan yhtiön osakkeita. Myyjällä on halu luopua toiminnasta ja siihen liittyvästä epävarmuudesta. Tuon tunteen jatkaminen uuden yhtiön osakeomistuksella tuo useimmiten vielä entistäkin enemmän mietittävää. Vasta, kun ollaan pörssiyritystasoisissa kaupoissa, muodostuu vastineena saataville osakkeille markkinahinta niiden vapaan myytävyyden kautta. PK-sektorin listaamaattomille yrityksille osakkeiden (vähemmistöosuuden) ostajan löytäminen on sekä vaikeaa, että ostajalle usein riskisin sijoituksen muoto. Osakkeita voidaan käyttää kaupan maksuna*

tai vaatia myyjältä takaisinsijoitusta, jos halutaan varmistaa myyjän intressin säilyminen yhtiössä kaupan jälkeen. Useimmiten myyjä vaatii kuitenkin valmiin ratkaisun hänelle tulleiden osakkeiden realisoinnista tietyn ajan kuluessa.

2. *Myyjällä voi olla luopumisen tuskaa. Se on todellista. Mutta sen helpottamiseksi osakeomistuksen jättäminen tai lisäkauppahinnan maksuna on käytännössä hyvin hankala toteuttaa. Ostaja laittaa yrityskaupassa rahansa (omat ja lainatut) riskillä likoon. Sitä riskiä ei ole järkevää kasvattaa sillä, että myyjä voi osakeomistuksensa kautta olla vaikuttamassa ostetun yhtiön toimintaan ja ostajan suunnitelmiin. Ostajan apu on toki toivottu ja siihen pyritään, mutta usein vanhan yrittäjän ajatukset ovat totuttuihin linjoihin kangistuneet ja niiden huomioiminen vaikeuttaa ostajan oman strategian toteutusta ja jopa koko kaupan onnistumista. Siksi ostajalla pitää olla vapaus ja oikeus vapauttaa myyjä siirtymisajan velvoitteista tai osakeomistuksesta, jos se ei ole ostajan edun ja tavoitteiden mukaista. Usein näissä tapauksissa joudutaan myös lisäkauppahintaa soveltamaan toivottavasti sopimuksen mukaisesti mutta usein myös alkuperäisestä sopimuksesta yhteisellä päätöksellä poiketen.*
3. *Kiinteää lisäkauppahintaa käytetään yleensä jonkin muuhun kuin taloudellisen mittariin sidottuna. Esimerkkinä myyjän kaupan jälkeisen työ- ja avunantovelvoitteen täyttäminen.*
4. *Lisäkauppahinnan sitominen tuloslaskelman eri tasojen mukaisiin mittareihin pitää tapauskohtaisesti sopia:*
 - a. *Ostajalle nettotulokseen sovittu olisi toki turvallisinta, mutta se antaa ostajalle eniten vaikutusmahdollisuuksia itselleen edullisen tuloksen osoittamisessa. Yrityskaupan tilanteessa ostettavan yhtiö tase muuttuu tai liiketoimintakaupassa ostavan yhtiön tase poikkeaa suuresti ostettavan yhtiön taseesta, joten tuota muutosta on usein turhan monimutkaista yrittää sopimustekstillä kompensoida.*
 - b. *Käyttökate on useimmiten sopiva mittari. Eli lähtökohtana liiketoiminnan tuottojen ja siihen kohdistuvien suorien kulujen tuottama voitto ja/tai kassavirta. Tässäkin ostajalla on melko vapaat kädet muuttaa kulurakennetta ja toimintamallia niin, että kaupan jälkeinen käyttökate ei vastaa mitenkään samaa, kuin sopimuksen tekohetkellä käsiteltävä käyttökate.*
 - c. *Joissakin erikoistapauksissa (esim. tiettyyn raaka-aineen käyttöön perustuvassa toiminnassa) on käytetty ns. materiaalikatetta lisäkauppahinnan perustana. Liikevaihtoa ei ostajan ole järkevää yrittää estää. Ja siitä seuraten materiaalia kuluu, ja materiaalin hinnan muutokset voivat aiheuttaa muutoksia materiaalikatteeseen. Tästä siis muutos myös lisäkauppahintaan. Ostajalla on vapaat kädet joko tehostaa toimintaa ja parantaa käyttökate tai vastaavasti lisätä kuluja ja panostaa tulevaisuuteen ilman, että se vaikuttaisi myyjän saamaan lisäkauppahintaan.*



5. *Jossakin kohdin tekstiä puhuttiin tiedon epäsymmetriasta. Se on aina olemassa, mutta vähänkin merkittävämmässä kaupassa suoritetaan kattavat dd- eli due diligence -prosessit juuri sen takia, että mitään yhtiön asioista ei jäisi ostajalta piiloon tai huomioimatta. Joskus näissä tulee yllätyksiä myös myyjälle.*
6. *Useimmiten PK-sektorin kaupoissa lisäkauppahintaneuvottelujen pohjana on joko utiliteettiteoria (kumpikin pyrkii saamaan parhaan hyödyn) tai vielä useammin tasapainoisen vastavuoroisuuden teoria. Kyllä kummankin osapuolen yhtenä neuvottelutavoitteena on mahdollisimman suuren hyödyn periaatteella. Mutta ainakin hyvin useissa suomalaisissa pk-sektorin yrityksissä myyjälle mieluisalle jatkajalle ollaan valmiit myymään yritys tai liiketoiminta halvemmalla kuin sen käypä markkina-arvo olisi. Myyjä kokee hyödyksi sen, että a) saa auttaa mieluista ostajaa, b) uskoo pitkään hoitaneensa yrityksen toiminnan jatkuvan vakaana, c) kokee auttavana alueen elinkeinotoimintaa, kun ostajaksi ei hyväksytä ulkopuolelta tulevaa tai muu vastaava hyöty.*

Kauppahinnan toteuttamiseen vaikuttavat kymmenet eri seikat. Maksujärjestelyihin joudutaan yleisimmin seuraavista syistä:

- *Ostajalla ei ole mahdollisuutta ison kauppahinnan rahoittamiseen kerralla.*
- *Kauppahinta määräytyy riskialttiisiin tulevaisuuden odotuksiin, joiden varaan ⇒ rahoittajat eivät suostu rahoittamaan koko kauppahintaa. Myyjä halutaan mukaan riskinjakoon.*
- *Vaikka kauppahinta olisi liiketoiminnan tuotolla rahoitettavissa, niin ostaja ei saa ⇒ kerättyä riittävää oman pääoman ehtoista omarahoitusosuutta isolle kauppahinnalle. Tarvittavaa ulkoisen rahoituksen määrää voidaan laskea lisäkauppahintamekanismilla.*

Voidaan lähes kategorisesti todeta, että mitä enemmän kauppahinta tai yhtiön arvo perustuu tulevaisuuden odotuksiin, sitä enemmän pitää myyjän olla jakamassa kauppahintariskiä vaikkapa lisäkauppahintarakenteella, kauppahinnan muuttamisella velaksi tai takaisinsijoitusjärjestelyin.

Useimmiten myyjän puolelta pyritään ratkaisuun, jossa kiinteä kauppahinnan osuus olisi jo lähellä sitä tasoa, jonka myyjä voisi hyväksyä alhaisimpana kauppahintana. Silloin myyjä voi katsoa lisäkauppahinnan olevan prospektiteorian mukainen "affordable loss".

Kokemustensa perusteella asiantuntija Asko Vilen suosittaa ennen kaikkea utiliteettiteorian ja tasapainotetun vastavuoroisuusteorian hyödyntämistä earn out -ilmiön teoretisointiin. Hän näkee earn outin paljolti maksujärjestelynä, jolla tullaan ostajaa vastaan.

Asiantuntija B (Sakari Oikarinen):

”Jäin miettimään earn out- tilanteita ja puhtaimmillaan ne kaikki ovat olleet sellaisia, joissa joko kotimainen tai ulkomainen pääomasijoitusyhtiö (Venture Capital-yritys) tai ulkomainen suurempi yritys on ostanut pienemmän suomalaisen yrityksen osake-enemistön tai koko osakekannan. Nämä tapaukset ovat minusta ”puhtaita” earn outeja, koska niissä on aina ollut kyse siitä, että uusi omistaja tarvitsee vielä osaamista myyjän taholta ja myyjä jää toimitusjohtajaksi esim. seuraavaksi kolmeksi vuodeksi.

*Silloinkaan kyse ei minusta niinkään ole ollut lisäkauppasummasta, vaan enemmänkin toimitusjohtajasopimukseen liitetystä bonus-klausuulista. Nämä ovat tyypillisesti rajuja klausuuleita ja yleensä bonus on sidottu yhtä aikaa sekä liikevaihdon kasvuun, että kannattavuuden kasvuun; ja hyvin tiedämme, etteivät nämä kaksi asiaa kulje käsikädessä, vaan kasvu syö aluksi kannattavuutta. Mielestäni toiseksi ”puhtaimmat” earn outit liittyvät nekin sijoitusmaailmaan eli startup-ympäristöön, jossa on yleistä vesting-ehdot, agenttiteoria. [Vesting on esimerkiksi tietyksi ajanjaksoksi tehty toimitusjohtaja- tai konsultointisopimus myyjän kanssa kilpailun rajoittamisen ehdoilla usein höystettynä.]
Lisäys MK]*

Toisekseen jäin pohtimaan (ja muistelemaan) että kumman osapuolen työkalupakkiin earn out kuuluu; kumpi sitä ehdottaa. Enpä muista tilannetta, että myyjä olisi sitä ehdottanut (varsinkaan näissä perinteisissä omistajanvaihdoksissa). Joskus olen neuvottelujen jumi-tilanteissa jommankumman osapuolen neuvonantajana ottanut asian puheeksi (peliteoria). Tarkoitus on ollut, että kun muista asioista ei oikein päästä yksimielisyyteen, niin useimmiten earn outista keskustellessa siihen päästään. Useinkaan perinteisissä omistuksen muutoksissa kumpikaan osapuoli ei halua pitkittää prosessia, vaan osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, että ”toinen sisään ja toinen ulos” on parempi kuin taloudellinen earn out. Tietäen tämän on ollut helppo earn outia esittää, koska siitä ollaan yhtä mieltä ja taas päästään neuvotteluissa eteenpäin.”

Asiantuntija Sakari Oikarinen haluaa lasunnossaan tarkentaa earn outin käsitettä, ja ottaa myös kantaa goodwillin hinnoitteluun yritys- ja liiketoimintakauppojen yhteydessä. Siitä syntyy usein näkemuseroja myyjän ja ostajan välillä. Hän jatkaa:

”Mielestäni kauppasumman jaksottamiset/pilkkomiset eivät ole earn out vaan pelkästään maksuehtojärjestelyjä (osamaksukauppa), koska niissä myyjän ei tarvitse ”ansaita jotain lisää.” Myöskään hyvin yleinen tapa, että myyjä on siirtymäkauden ajan (nimitän tätä liimasaumaksi) ostajan apuna haltuunottovaiheessa, ei minusta ole earn out. Kauppa-kirjoissa yhtenä osana on normaalisti myyjän panos kaupan jälkeen...siis kaupan jälkeen! Mielestäni kauppa on kauppa ja sitten mahdollinen provisiopohjainen tai laskutukseen perustuva myyjän panos ostajan hyväksi on sitten joko agenttisopimus tai toimeksiantosopimus. Näissä kun minusta oleellista on se, että myyjän valta päätää yhtiön asioista päättyy siihen, kun hän luopuu osakeistaan.



Liiketoimintakaupoissa näkisin asian siten, että earn out -ajattelulla myyjällä voisi olla mahdollista vielä kaupan jälkeisinä vuosina vaikuttaa goodwillin osuuteen ja sitä kautta yrityksen arvoon... tai ainakin myyjän oletaman/esittämän korkean goodwillin perusteluihin. Kysyn aina myyjältä GW:n osalta, että mitä ostaja tuolla rahasummalla saa ja ei sitä myyjä oikein koskaan osaa muulla perustella kuin ”maineella ja pitkällä historialla”. Tätä jään kyllä itsekin vielä jatkossa jäsentelemään, koska earn out ajattelun kautta voisinkin löytää tapoja ja työkaluja konkretisoida molemmille osapuolille GW:n määrää ja sisältöä. Voi jopa olla, että earn out viitekehys toimii mainiosti... en tiedä, mutta sellainen tuntuma alkoi mieleeni nousta.

Yleisesti kyllä omien kokemusten kohdalla myyjä haluaa mahdollisimman nopeasti ulos ja ostaja haluaa myyjän ulos mahdollisimman nopeasti, että pääsee itse tekemään päätöksiä ja toimenpiteitä. Myyjä valtaosassa tapauksista, joissa olen ollut mukana, on ostajan puolelta enemmän nähty jarruna kuin mahdollisuutena. Tuo haltuunottovaihe on olennainen, mutta ne ovat yleensä toimeksiantopohjaisia ja kestävät 3–4 kuukautta. (utiliteettiteoria – molemmat maksimoivat hyötynsä mahdollisimman nopealla erolla.)”

Asiantuntija Oikarinen päättelee earn out -menettelyn nojautuvan utiliteettiteorian ja peliteorian mukaiseen toimintaan ostajan ja myyjän välillä. Omassa välittäjän roolissaan hän kertoo pelitaktiikasta, jolla on saanut laukaistuksi jatkumaan jumiutuneet neuvottelut ostajan ja myyjän välillä. Kommentista on luettavissa se taka-ajatus, ettei earn out ole ollut haluttu suunta edetä neuvotteluissa. Tämän välittäjän kokemus näet on, että ostaja ja myyjä haluavat pikemminkin minimoida yhteisen ajan kaupanteon jälkeen, ellei kyse ole sellaisesta ostajasta kuten pääomasijoittaja, jolla ostetun yrityksen toimialatuntemus voi olla vähäinen.

Asiantuntija C:

”Suurin osa yrityskaupoista, joissa olen ollut välittäjänä, on ollut sellaisia, jotka on tehty ilman varsinaista earn out -lauseketta. Yleisempää on ollut sellainen käytäntö, että osa sovitusta kiinteästä kauppahinnasta on jätetty sulkutilille, ja se maksetaan osittain tai kokonaan myyjälle sen mukaan, kuinka tulos on kehittynyt kriteereihin nähden. Usein uusi omistaja vierastaa edellisen omistajan jäämistä mukaan operatiiviseen toimintaan, mutta esimerkiksi myyjä voi jatkaa hallituksen jäsenenä niin kauan, kuin sulkutilitalletus on voimassa.

Tasapainotetun vastavuoroisuuden teoria soveltuu mielestäni parhaiten niihin tilanteisiin, joissa ostaja ja myyjä neuvottelevat kaupasta suhteellisen tasavahvoina liikekumppaneina. Sellaisiin, joissa on riittävä symmetria sekä tietämyksenä kaupan kohteesta, että neuvotteluvoimana. Due diligence -tarkastus kannattaa tehdä hyvin. Jos ei ole symmetriä, niin earn outista on ongelmallista sopia, mutta parhaimmillaan se voi auttaa riskin jakamisessa ja tasaamisessa.

Kokemukseni mukaan menettelyä ehdottaa joko ostaja tai välittäjä, mutta tuskin koskaan myyjä. Jos sitä ehdottaa myyjä, niin siinä vaiheessa yleensä on jo selvää, että ilman earn outia kauppa jää kokonaan syntymättä. Syynä voi olla joko ostajan epäluuloisuus tai yksinkertaisesti puuttuva rahoitus koko kauppahinnan maksulle allekirjoitushetkellä.

Muutamassa tapauksessa kaupan osapuolet ovat jälkeenpäin kertoneet earn outin toimineen juuri sillä tavoin, kuin sen oli tarkoituskin toimia. Ostaja kertoi yrityksen arvon nousseen earn out -periodin aikana, ja myyjä kertoi saaneensa lisäkauppahinnan täysimääräisenä, vaikka oli jo ehtinyt henkisesti varautua siihen, että lisäkauppahinta voi jäädä sovittua pienemmäksi tai jopa nolnaan. Silloin voi katsoa onnistuneensa myös välitystehtävässä.

Kyllähän me ihmiset aika ahneita ja itsekkäitä olemme sekä myyjinä että ostajina. Yrityskaupoissakin se tulee esiin. Keskeinen ajattelutapa ainakin hinnasta väännettäessä on nollasummapeli: Jos toinen voittaa, toisen on pakko hävitä. Mutta se on aika hedelmätön ja onneton lähtökohta. Siksi niin usein neuvottelut jossakin kohdin katkeavat tuloksettomina.”

Asiantuntija C kertoi erikseen puhelinkeskustelussa, että hän ehdottaa earn outia välittäjänä jokseenkin harvoin, mutta hän sanoi sen johtuvan siitä, että hän saa välityksiin toimeksiannon myyjäosapuolelta noin 90-prosenttisesti. Haastattelun pyyntöä esiintyä tässä anonymisti on noudatettu.

LOPUKSI

Kirjallisuuden ja asiantuntijalausuntojen perusteella voidaan tämän jälkeen ehdottaa, että earn out -menettelyn rationaliteetti voidaan nähdä sekä ostajan että myyjän hyötyinä (utiliteettiteoria; rationaalisen valinnan teoria). Nämä ovat onnistuneessa järjestelyssä tasapainoisesti vastavuoroisia (tasapainoisen vastavuoroisuuden teoria). Koska menettelyyn liittyy myös ilmeisesti todellisia tai kuviteltuja haittoja, hyvä ja tasapainoinen lopputulos on sellainen, jossa hyötyjä saadaan kasvatetuksi ja haittoja vähennetyksi kummankin osapuolen kannalta. Optimitilanteessa tasapaino voi näyttää esimerkiksi taulukon 2 kaltaiselta:

TAULUKKO 2. Utiliteettien vastavuoroisuus onnistuneessa earn out -toteutuksessa.

UTILITEETTI OSTAJALLE	UTILITEETTI MYYJÄLLE
Riskin tasaaminen ja jakaminen osapuolten välillä	Riskin tasaaminen ja jakaminen osapuolten välillä
Rahoitukselliset edut	Verotukselliset edut
Väline kauppahinnan sovitteluun	Väline kauppahinnan sovitteluun
Kehittämisideoiden hyödyntäminen	Kokemustiedolla auttaminen
Jatkuvuudesta huolehtiminen	Liiketoiminnan jatkuvuuden edistäminen, huolimatta omistuksesta luopumisesta
Sukupolvenvaihdoksen helpottaminen	Sukupolvenvaihdoksen helpottaminen



Opastuksena yrityskauppaa neuvotteleville ostaja- ja myyjätahoille sekä earn out -menettelyä pohtiville yrityskauppaneuvottelijoille voidaan esittää seuraavat listat suositeltavista (Do's) ja mahdollisuuksien mukaan välteltävistä (Dont's) sopimusasioista (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Suosituksia earn out -ehdoin toteutettavaan yritys- tai liiketoimintakauppaan.

DO'S	DONT'S
Älä jätä sopimukseen sellaista tulkinnanvaraisuutta, josta myöhemmin joudutaan erimielisyyksiin.	Älä tee sopimuksesta niin jäykkää, että se ei lainkaan joustu muuttuvissa olosuhteissa.
Tavoittele lopputulosta, jonka kumpikin osapuoli voi perustella itselleen hyödyllisenä. Muista, että paras voi olla hyvän vihollinen.	Älä alista tai pakota toista neuvotteluosapuolta, vaikka neuvotteluvoimasi olisi suurempi. Älä unohda tinkiessä tai muutenkaan, että laiha sopu on parempi kuin lihava riita.
Ota huomioon emotionaaliset seikat, jotka voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa neuvottelutuloksen syntymistä.	Älä kiellä emotionaalisten seikkojen merkitystä. On rationaalista tajuta se, että ihmisten päätöksentekoa ohjaa järjen ohella tunne.
Pyri nostamaan kaupan kohteen arvoa earn out -periodin aikana, vaikka se nostaisikin kokonaiskauppahintaa. Siitä hyötyy kumpikin kaupan osapuoli.	Älä manipuloi toimintaa tai kirjanpitoa niin, että lisäkauppahinnan maksulta vältyttäisiin. Se ei vastaa järjestelyn alkuperäistä tarkoitusta.
Määrittele earn out -lisämaksun kriteeri niin, että se kannustaa lisäarvon luontiin, mutta ei ole liian hankala todentaa kauden aikana / kauden lopussa.	Älä tietoisesti johda neuvottelun toista osapuolta harhaan, kun lisämaksun kriteeristä sovitaan. Varmista ennen allekirjoitusta, että kumpikin osapuoli on tajunnut, mistä on sovittu.
Pyri myyjänä auttamaan earn out -menettelyllä ostajan rahoitusneuvottelija.	Älä myyjänä sitoudu suurempaan riskinottoon ostajan rahoituksessa, kuin olet valmis, jos riski toteutuu (ns. "affordable loss"-periaate).
Vähennä tietämyksen asymmetriaa osapuolten välillä huolellisella kohteen tarkastuksella (Ns. DD eli Due Diligence vähentää asymmetriaa).	Älä laiminlyö kohteen tarkastusta. Älä unohda vanhaa viisautta: "Osta kiireesti ja kadu kaikessa rauhassa."
Hyödynnä yrityskauppojen välittämisen asiantuntijapalveluita.	Älä salaile tai vääristele asioita, kun sovit myynti- tai ostokohteen toimeksiannosta välittäjän kanssa.
Kunnioita tekemääsi sopimusta ja toista kaupan osapuolta. Vaali omaa mainepääomaasi.	Älä etsi allekirjoitetusta sopimuksesta ns. porsaanreikiä tai puutteita pelkästään siksi, että voit vältellä omia velvoitteitasi tai kasvattaa omaa hyötyäsi asiattomasti.

LÄHTEET

Adel, R., Shareholder, L., & Traurig, G. (30.9.2013). Don't trade a handshake today for a lawsuit tomorrow. Supplement to the Orange County Business Journal.

Asianajotoimisto Dittmar & Indrenius. (2015). Yrityskauppariitatutkimus.
https://ecitydoc.com/download/yrityskauppariitatutkimus_pdf.

Dew, N., & Saraswathy, S. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105-126.

Frankel, M. (2005). Save the deal using earn-outs. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 16(2), 1-25.

Fry, D.P. (2005). Reciprocity: The foundation stone of morality. Teoksessa M. Killen & J. Smetana (toim.), *Handbook of Moral Development* (s. 417-440). Psychology Press.

Handler, J. & Hirsch, J. (2014). Development in the world of earn-outs. *Corporate Finance Review*, 19(2), 13-21.

Hoftijzer, H. (2009). Earn-out agreements in M & A deals by Dutch SMEs. [Luettu 15.2.2022].
<https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/3771/1/earn-out-agreements.pdf>.

Immonen, R. (2015). Yritysjärjestelyt. (7. uud. p.). Alma Talent.

Koivula, J. (2017). Earn-out - riskin ja tuoton jakoa yrityskaupassa. KPMG Suomi 05/2017 [Luettu 15.2.2022]. <https://eview.kpmg.fi/earn-out-riskin-jatuoton-jakoa-yrityskaupassa>

Kolm, S-C. (2000). *The theory of reciprocity*. Springer.

Oikarinen, S. (2022). Henkilökohtainen tiedote 21.1.2022.

Parzefall, M-R (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190802295272>.

Ruhkala, S. (2020). Yrityskaupan lisäkauppahinta - Oikeudellinen riskinhallinta ostajan näkökulmasta. (Pro gradu -työ, Tampereen yliopisto). Tampere. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004203432>.

Schiersing, N. (2020). Earn-Out Disputes - An Introduction. *ASA Bulletin*, 38(3), 580-601.

Tallau, (2009). The value of earn-out clauses: An option-based approach. *Business Valuation Review*, 28(4), 174-180.

Toll, C., & Rolinck, J.P. (2017). Earn-outs to bridge the gap between negotiating parties - curse or blessing?, *Managerial Economics*, 18(1), 103-116.

Virén, A. (2022). Henkilökohtainen tiedote 19.-20.1.2021

Wallden, V. (3.12.2018). Toimiiko earn-out? Tuohi Advisors. <https://tuohiadvisors.com/blog/toimiiko-earn-out/>.

Asiantuntijat omistajan- vaihdoksen tukena

Anmari Viljamaa, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, KTT, dosentti, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, dosentti, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Omistajanvaihdos tulee useimmille yrittäjille vastaan vain kerran, varsinkin jos omistajanvaihdosta ajatellaan DeTiennen (2010) mukaan perustajan poistumisena aloittamastaan yrityksestä. Luonnollisesti myös yrityskaupan tai sukupolven vaihdoksen kautta yrittäjäksi tullut omistaja jossain vaiheessa luopuu yrityksestä, jolloin edessä on uusi omistajanvaihdos (Deschamps, 2020). Tällöin kokemusta on jo hieman enemmän. Harvemmassa ovat kuitenkin pk-yrittäjät, joille ehtii kertyä laajaa ja syvällistä omistajanvaihdoskokemusta esimerkiksi epäorganisen kasvun strategian myötä. Tällaisella yrittäjällä lähtökohdat omistajanvaihdokseen ja myös liiketoiminnan kehittämiseen kaupan jälkeen ovat paremmat (Varamäki ym., 2012a). Usein omistajanvaihdosprosessiin lähtevältä yrittäjältä puuttuu kuitenkin kokemusta ja kokemuksen myötä paitsi tietoa myös kokonaiskäsitys prosessissa.

Ulkopuolisille asiantuntijoille voi siis ajatella olevan tarvetta. Yritystoiminnan kontekstissa asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantuntevilta yksilöiltä tai organisaatioilta hankittavaa apua, jota tarvitaan yksittäisen ongelman ratkaisuun tai tueksi yrityksen kehittämiseksi (Smallbone, North & Leigh, 1993). Asiantuntijapalvelulla ymmärretään yleensä ammattimaista neuvontaa, tukea tai konsultointia, jota tarjoaa yksittäinen asiantuntija, yritys tai julkinen organisaatio. Käytännössä myös vertaisryhmiin kuuluvat tai muuten uskottavaksi koetut kontaktit, joiden neuvot yrittäjä kokee uskottavaksi, voivat tarjota asiantuntevaa tukea (Viljamaa, 2011; Ogane, 2021; Galloway ym., 2021), vaikka heidän toimintansa asiantuntijana tai tietolähteenä tietyssä kysymyksessä ei olekaan ammattimaista.

Tässä artikkelissa tarkastellaan ulkopuolisten asiantuntemuksen tarvetta ja hyödyntämistä sekä asiantuntijoiden roolia omistajanvaihdosprosessissa aiempaan tutkimukseen nojaten. Lisäksi hyödynnetään kotimaista kyselytutkimusaineistoa.

OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

Omistajanvaihdoksen epäonnistumisen syinä myyjän näkökulmasta nousevat usein esiin esimerkiksi vaihdoksen puutteellinen suunnittelu, vaikeudet sopivan jatkajan löytämisessä, omistajanvaihdoksen lykkääminen tunnesyistä, rahoitusongelmat, ostajan ja myyjän välinen luottamuspuola sekä kyvyttömyys sopia hinnasta (van Teeffelen, 2012). Ostajien ongelmina nostetaan esiin vaikeudet rahoituksen hankkimisessa, puutteellinen ala- tai johtamiskokemus sekä taloudelliset ja juridiset ongelmat (emt.).

Suomessa toteutetuissa kansallisissa omistajanvaihdosbarometreissa on toistuvasti selvitetty, mitä haasteita yli 55-vuotiaat yrittäjät ennakoivat kohtaavansa omistajanvaihdoksessa, eikä haasteissa juuri ole tapahtunut muutosta vuosien varrella. Viimeisimmässä barometrissa (Varamäki ym., 2021) jatkajan tai ostajan löytämisen arvioi melko merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi haasteeksi yli puolet vastaajista (53 %) ja arvonmäärityksen 38 % vastaajista (arvot 4 ja 5 astei-



kolla 1–5, jossa 1 = ei lainkaan ongelma ja 5 = erittäin merkittävä ongelma). Vajaa kolmannes (31 %) piti verotusta (muu kuin perintö- ja lahjaverot) melko merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana ja samoin 31 % piti rahoitusta ongelmana. Muita usein melko tai erittäin merkittäväksi koettuja haasteita olivat perintö- ja lahjaverotus (27 %), osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle (25 %), yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus (20 %) sekä yrityksen laittaminen myyntikuntoon (18 %).

Huomionarvoista on, että samalla suuri osa ei kokenut edellä mainittuja merkittäviksi ongelmiksi. Omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym., 2021) tiedot osoittavat, että haasteiden kokeminen jakautuu vahvasti. Esimerkiksi perintö- ja lahjaveron kokee erittäin merkittäväksi ongelmaksi 15 % yrityksistä mutta ei lainkaan ongelmaksi 35 %. Tietyn omistajanvaihdoksen aspektin kokeminen haasteelliseksi riippuukin vahvasti yrityksen jatkuvuusnäköymistä (onko tähtäimessä sukupolvenvaihdos vai myynti ulkopuoliselle), mutta myös yrityksen koosta ja toimialasta sekä yrittäjästä. Yrityksissä, joissa suunniteltiin sukupolvenvaihdosta, perintö- ja lahjaverot koettiin ymmärrettäväksi suuremmaksi haasteeksi kuin jos yritys aiotaan myydä ulkopuolisille. Portfolio- ja sarjayrittäjiä haastaa kauppakirjojen laatiminen tai muu prosessiin liittyvä paperisota vähemmän kuin muita. Jatkajan löytyminen puolestaan on sitä suurempi haaste mitä pienempi yritys on, ja pienemmät yritykset kokevat myös arvonnäköymien suuremmaksi haasteeksi.

ASiantuntija-avun tarve

Etenkin pienimmillä yrityksillä omat osaamisresurssit ovat väistämättä rajoituneemmat kuin suurilla, sillä inhimillistä osaamispääomaa on vähemmän omassa käytössä. Omistajanvaihdos on myös prosessina kompleksinen ja edellyttää monipuolista asiantuntemusta. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarpeen voisi olettaa erityisen suureksi etenkin kaikkein pienimmillä yrityksillä, mutta niissä ajatus erikseen palkattavasta asiantuntijasta tai konsultista voi tuntua vieraalta. Sopivan asiantuntijan tunnistaminen ja luottamuksen rakentaminen vaativat nekin aikaa ja osaamista. Pienet yritykset usein hyödyntävätkin erilaisia vähemmän muodollisia kanavia saadakseen asiantuntemusta käyttöönsä (Viljamaa, 2011).

Ulkopuolista asiantuntijaa tarvitaan omistajanvaihdoksissa organisaation, taloudellisten, verotuksellisten, juridisten ja emotionaalisten kysymysten ratkomisessa (Euroopan komissio, 2002; Sharma ym., 2001). Viimeisimmissä omistajanvaihdosbarometreissa (Varamäki ym., 2021; Varamäki ym., 2018) asiantuntija-avun tarvetta ei ole yksilöity tarkemmin, ts. kytketty omistajanvaihdosprosessiin liittyviin haasteisiin. Vuoden 2015 barometrissa (Varamäki ym., 2015) kysymys asetettiin yhä tarkemmalla tasolla: vastaajilta tiedusteltiin, missä määrin he arvioivat tarvitsevansa apua eri asioihin liittyen. Tuolloin asiantuntija-avulle oli melko merkittävässä tai merkittävässä määrin tarvetta liittyen vero-

tukseen (46 %), jatkajan/ostajan löytymiseen (44 %), omistajanvaihdoksessa etenemisen kokonaiskuvan hahmottamiseen (43 %) sekä arvonmäärittämiseen (42 %) (vastausvaihdot 4 tai 5 asteikolla 1–5, jossa 1= ei lainkaan tarvetta ja 5 on merkittävässä määrin tarvetta). Omistajanvaihdoksen tekniseen toteutukseen liittyen asiantuntija-apua vastaavasti kaipasi 40 % vastaajista ja rahoitukseen liittyen 35 %. Luonnollisesti vastaajan tulkinnan varaan jää, miten asiantuntija-apu on ymmärretty.

Tuoreimmassa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki ym., 2021) selvitettiin asiantuntija-avun tarvetta yleisemmällä tasolla. Barometrissa kysyttiin yli 55-vuotiailta yrittäjiltä, missä määrin he kokevat tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa. Vastaajista 59 % arvioi ulkopuolisen asiantuntijatarpeen erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi. Toisaalta 16 % arvioi, ettei tarvetta ulkopuoliseen asiantuntija-apuun ainakaan lähitulevaisuudessa ole lainkaan tai ei juurikaan (arviot 1 tai 2). Aikaisempaan vuoden 2018 barometriin (Varamäki ym., 2018) verrattu niiden osuus, jotka eivät koe tarvetta ulkopuoliseen asiantuntija-apuun, on tuoreimmassa barometrissa peräti kuusi prosenttiyksikköä pienempi. Vaikuttaakin siltä, että entistä vähemmän on niitä, jotka eivät katso tarvitsevansa lainkaan asiantuntijapalveluja. Omistajanvaihdoksiin liittyvän herättelyviestinnän voidaan arvioida toimineen ainakin tästä näkökulmasta.

Varamäki ym. (2012a) case-tutkimuksessa tarpeeseen käyttää asiantuntijoita paneuduttiin haastattelujen kautta. Tutkimukseen osallistuvat olivat tyypillisimmin tarvinneet ulkopuolista asiantuntemusta hinnanmäärittämiseen, juridisista muodollisuuksista (esim. asiakirjat) huolehtimiseen ja veroseuraamusten arviointiin. Lisäksi haastatteluissa tuli esille erilaisia omistajanvaihdosneuvotteluihin, omistajanvaihdoksen käytännön toteutukseen ja due diligence -tarkasteluihin (kaupan kohteen ennakkotarkastus) liittyviä asiantuntemustarpeita. Tutkimus eroaa omistajanvaihdosbarometrissa siinä, että tarkastelun kohteena ovat olleet jo toteutuneet omistajanvaihdokset: haastateltavat ovat siis kuvanneet kokemuksiaan asiantuntijoiden käytöstä. Tutkimus antaakin moniulotteisemman käsityksen asiantuntija-avun hyödyntämisestä.

Durst ja Gueldenberg (2010) ovat todenneet, että pk-yrityksissä due diligence on tyypillisesti vähemmän perusteellinen ja sen hoitaa ostaja itse. Erityisesti arvonmäärittämiseen, joka on hyvin haastava prosessi yrityskaupoissa, suositellaan silti asiantuntija-avun hyödyntämistä (Ip & Jacobs, 2006; Rantanen, 2012; Matalamäki ym., 2020). Myös emotionaaliset tekijät tunnustetaan etenkin perheyrittäjissä tärkeiksi, mutta ulkopuolisen neuvonantajan tuomista mukaan sukupolvenvaihdosprosessiin ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyyn silti usein vierastetaan (Cesaroni & Sentuti, 2017).

Yrittäjän taustalla on vaikutusta myös ulkopuolisen asiantuntija-avun tarpeeseen (Varamäki ym., 2021). Korkeakoulututkinnon omaavat vastaajat kokevat tarvitsevansa vähemmän asiantuntija-apua kuin muut, ja sama pätee portfolio- ja sarjayrittäjiin. Koulutuksen ja kokemuksen myötä ulkopuolisen osaamisen koettu tarve siis vähenee. Merkitystä on myös sillä, millä tavoin vastaaja on alun



perin tullut yrittäjäksi nykyiseen yritykseensä. Sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä jatkaneet kokevat tarvitsevansa hieman enemmän ulkopuolista apua kuin yrityksen perustaneet tai nykyisen yrityksen ostaneet. Myös yrityksen toimialalla ja koolla on yhteys koettuun ulkopuolisen asiantuntija-avun tarpeeseen (Varamäki ym., 2021). Eniten ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tarvitaan rakentamisen alalla ja vähiten asiantuntijapalveluissa. Vähiten apua kokevat kaipaavansa yksinyrittäjät ja eniten 5–20 henkeä työllistävät yritykset.

Kokonaiskuvaa tarkastellen on ilmeistä, että yritysten omistajanvaihdosten haasteet ovat moninaisia mutta myös hyvin tapauskohtaisia. Niinpä myös tarve ulkopuoliselle asiantuntija-avulle vaihtelee.

ASIAANTUNTIJOIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Aiemmissä tutkimuksissa (esim. Ramsden & Bennett, 2005; Viljamaa, 2011; Varamäki ym., 2012a, b; Allison ym., 2007) on todettu, että pienet yritykset ja yrittäjät käyttävät mieluiten ennestään tuttuja neuvonantajia. Tilitoimistoja, pankkeja ja tilintarkastajia suositaan myös omistajanvaihdosten yhteydessä (Varamäki ym., 2013a; Varamäki ym., 2012b; Allison ym., 2007). Van Teeffelen (2012) kuitenkin huomauttaa, että etenkin tilitoimistot eivät välttämättä ole parhaita neuvonantajia omistajanvaihdostapauksessa, sillä heilläkään ei aina ole kokemusta omistajanvaihdoksista. Battisti ja Williamson (2015) arvioivatkin, että asiantuntijoiden tiimi olisi parempi ratkaisu, jotta asiantuntemusta nimenomaan omistajanvaihdokseen saataisiin. Tutkijat kuitenkin myöntävät, että tuttuihin ja helposti käsillä oleviin neuvonantajiin usein tartutaan, vaikka heidän asiantuntemuksensa ei olisikaan paras mahdollinen juuri käsillä olevaan ongelmaan (emt.). Olemassa olevan luottamussuhteen vuoksi yrittäjät voivat kuitenkin kokea oman tutun kirjanpitäjänsä tuen hyödylliseksi omistajanvaihdoksen teknisten ja taloudellisten aspektien suhteen (Sawers & Whiting, 2010).

Allinson ym. (2007) mukaan omistajanvaihdoksessa voidaan tarvita neuvoja useilta eri asiantuntemusalueilta. Taipumus suosia tuttuja asiantuntijoita voi kuitenkin johtaa siihen, että yrittäjä turvautuu tuttuihin yleisosaajiin omistajanvaihdoskysymykset paremmin hallitsevien asiantuntijoiden asemesta. Vieraita ja kenties kalliita erikoisosaajia ei mielellään etsitä, eikä omistajanvaihdoksiin erikoistuneista asiantuntijoista myöskään välttämättä tiedetä. Varamäki ym. (2012a) laadullisessa tutkimuksessa harva omistajanvaihdos toteutui täysin ilman ulkopuolisten asiantuntijoiden panosta, joskin käytetty asiantuntija löytyi yleisimmin tilitoimistosta tai tilintarkastusyhteisöstä. Yhdeksässä tapauksessa 24:stä (38 %) oli käytetty ainakin yhtä omistajanvaihdosten suhteen asiantuntevaa konsultti tai välittäjää. Lisäksi neljässä tapauksessa oli tukeuduttu ulkopuoliseen juristiin tai julkisrahoitteiseen tai järjestön neuvontaan. Myös pankin tai sukulaisten asiantuntija-apu mainittiin yksittäisissä tapauksissa.

Varamäen ym. (2012a) tarkastelemissa tapauksissa omistajanvaihdoksen tyypillä oli selvä yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön. Liiketoimintakau-
poissa käyttö oli vähäistä, yrityskaupoissa keskitasoista tai laajaa ja sukupolven-
vaihdoksissa vaihtelevaa. Omistajanvaihdoksen historia eli ostajan ja yrityksen
aiempi yhteinen tausta – tai joissain tapauksissa yhteisen tausta puuttuminen –
näyttää vaikuttavan ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Esimerkiksi
sukupolvenvaihdoksissa perhehistoria voi tehdä omistajanvaihdoksesta joko
yksinkertaisen tai monimutkaisen. Myös liiketoiminta- tai yrityskaupoissa esi-
merkiksi ostajan pitkäaikainen työskentely ostokohteessa vaikuttaa prosessin
luonteeseen.

Ostokohteen koolla oli tutkituissa tapauksissa (Varamäki ym., 2012a) vain löyhä
yhteys ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön. Kirjoittajat tosin toteavat, että
laaja asiantuntijoiden käyttö mikroyrityksissä vaikutti aineiston perusteella har-
vinaiselta. Ostokohteen toimialalla vaikutti olevan suuntaa antava yhteys ulko-
puolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Tutkimuksessa tarkastelluista seitse-
mästä metalliteollisuuden yritysten omistajanvaihdoksista vain yhdessä asian-
tuntija-apua käytettiin vähän. Lisäksi havaittiin, että ulkopuolisten asian-
tuntijoiden vähäinen käyttö oli suhteessa harvinaisempaa ja laaja käyttö ylei-
sempää silloin kun ostaja oli yritys ja yleisempää silloin kun ostaja oli henkilö
tai tiimi.

Jos yrityksessä on tottumusta asiantuntijapalveluiden laajempaan käyttöön, sillä
on todennäköisesti myös parempi kyky löytää ja käyttää ulkopuolisia osajia.
Yritykset, jotka ovat aiemmin käyttäneet asiantuntijapalveluita usein myös näke-
vät niille enemmän tarvetta (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2004). Ulko-
puolisen asiantuntemuksen hyödyntämiseen opitaan ja siitä tulee kokemuksen
myötä helpompaa. Klyverin (2008) mukaan asiantuntijoiden käyttö muuttuu
yrityksen elinkaaren myötä käytettävissä olevien resurssien lisääntyessä ja kon-
taktiverkoston kasvaessa. Hänen tutkimuksessaan luopumisvaihetta tai omista-
janvaihdosta ei kuitenkaan tarkasteltu. Toisaalta oma osaaminen voi vähentää
palvelujen koettua tärkeyttä. Kuten kotimaisetkin tutkimukset osoittavat, omis-
tajanvaihdoksista kokemusta omaavat tarvitsevat vähemmän yleisiä omistajan-
vaihdospalveluja kuin kokemattomat (Varamäki ym., 2012b, Varamäki ym., 2021).

Varamäki ym. (2013a) tarkastelivat omistajanvaihdoksia erityisesti ostajien ja
jatkajien näkökulmasta. Heidän tuloksissaan tärkeimmiksi palveluiksi koettiin
rahoittajien palvelut sekä oman tilistoimiston palvelut. Näitä palveluja oli myös
käytetty kattavimmin. Myös tilintarkastajan, juristien sekä ELY-keskuksen pal-
veluita pidettiin keskimäärin tärkeinä. Tulokset vahvistavat näkemystä, että eri-
tyisesti tuttujen, yritystä lähellä olevien asiantuntijoiden osaaminen on tärkeää
omistajanvaihdosten onnistumiselle. Myös julkisten palvelujen rooli erityisesti
pienien yritysten omistajanvaihdoksissa saa tukea.

Varamäki ym. (2013a) mukaan tyytyväisimpiä ostajat olivat rahoituksen järjes-
tämiseen ja kaupan tekniseen toteutukseen liittyviin palveluihin, joita oli vas-
tausasteista päätellen myös käytetty eniten. Kokemus palvelusta ja tyytyväisyys



palveluun eivät suoraan vastanneet toisiaan, sillä vähiten tyytyväisiä oltiin arvonmääritykseen ja verotuskysymyksiin liittyviin palveluihin, joita oli kuitenkin ilmeisesti käytetty selvästi enemmän kuin esimerkiksi ostokohteen löytymiseen liittyviä palveluita. Palvelutyytyväisyyden suhteen löytyi yhteys ongelmien kokemiseen: ne, jotka olivat kokeneet vähemmän ongelmia, olivat tyytyväisempiä vastaavassa osa-alueessa saamaansa apuun omistajanvaihdoksessa kuin ne, jotka olivat kokeneet enemmän ongelmia. Avoimien kommenttien perusteella ostajat olisivat eniten kaivanneet lisää arvonmääritykseen liittyviä palveluja sekä toisaalta ostetun liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluja. Laadullisesti kaivattiin erityisesti osaavia ja puolueettomia asiantuntijoita.

Samassa tutkimuksessa (Varamäki ym. (2013a) kysyttiin myös palvelujen kustannuksista ostajille. Keskimäärin ostajat ja jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 8 188 euroa. Mediaani oli kuitenkin vain 1 000 euroa. Huomionarvoista on, että noin viidesosa selvisi enintään 500 euron kuluilla ja lähes viidesosalle ei kertynyt lainkaan kuluja omistajanvaihdoksen asiantuntijapalveluihin liittyen. Ostokohteen koko on tulosten perusteella keskeisin asiantuntijapalveluihin käytettyyn summaan vaikuttava tekijä: alle viiden hengen yritysten omistajanvaihdoksissa asiantuntijakuluja kertyi keskimäärin noin 2 000 euroa.

Huomionarvoinen seikka on myös, että pk-yritysten asiantuntijapalveluiden tarjoajat tyypillisesti suuntaavat palvelunsa keskikokoisille yrityksille; palvelut ovat pienille yrityksille liian kalliita (Van Teeffelen, 2012). Myös tuore kotimainen selvitys (Komi ym., 2022) viittaa samaan suuntaan: sen mukaan yksityisistä toimijoista 80 % tavoittelee asiakkaakseen yli 500 000 € liikevaihdon omaavia asiakkaita. Kysely kohdistettiin yksityisille yritysvalittajille ja omistajanvaihdospalvelua tuottaville yksityisille asiantuntijoille. Tulos kertoo osaltaan siitä, että julkisille neuvontapalveluille on tarvetta etenkin mikroyritysten omistajanvaihdoksia ajatellen. Äskettäinen Puolassa tehty tutkimus (Koladkiewicz ym., 2022) viittaa siihen, että ulkopuolisen tuen saatavuus voi joissain olosuhteissa myös vaikuttaa valittavaan luopumisstrategiaan.

Asiantuntijoiden rooli

Omistajanvaihdostutkimuksen yhtenä keskeisenä haasteena on tutkimuskentän käsitteellinen hajanaisuus (ks. Deschamps, 2020); mahdollisia näkökulmia on monia, eikä tulosten yleistettävyyttä kontekstista toiseen ole välttämättä hyvä. Myös asiantuntijoiden roolin osalta voi todeta, että tutkimusta on mutta sen rinnalla myös katvealueita. Sukupolvenvaihdoksiin liittyen asiantuntijoiden roolia on tutkittu varsin runsaasti (ks. esim. Salvato & Corbetta, 2013; Michel & Kammerlander, 2015; Bertschi-Michel ym., 2021), mutta muiden omistajanvaihdoksen muotojen kohdalla tuloksia on vähemmän (Deschamps & Durst, 2020).

Varamäki ym. (2012a) case-tutkimuksessa ulkopuoliselle asiantuntemukselle hahmotettiin kolme erilaista roolia omistajanvaihdosprosessia. Ensimmäinen on välittäjän rooli, jolloin ulkopuolisella asiantuntijalla on arvoa paljolti juuri siksi, että hän on ulkopuolinen, neutraaliksi koettu taho, joka auttaa omistajanvaihdoksen osapuolia pääsemään molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Välittäjälle antaa lisää painoarvoa kokemus omistajanvaihdosprosesseista. Myös Michel ja Kammerlander (2015) nostavat esiin asiantuntijan (advisor) neutraaliuden merkityksen sukupolvenvaihdosten kontekstissa. Toinen ulkopuoliselle asiantuntemukselle Varamäen (ym. 2012a) tuloksissa hahmotettu rooli liittyy riskienhallintaan. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on osapuolten silmissä eräänlainen vakuutus omistajanvaihdokselle; etenkin ostaja haluaa varmistaa, ettei asiantuntemuksen puutteen vuoksi sorru tarpeettomiin riskeihin ottaessaan liiketoiminnan vastuulleen. Rooliin kytkeytyviä tehtäviä ovat esim. due diligence tai omistajanvaihdoksen veroseuraamusten ennakointi. Kolmantena roolina mainitaan muodollisuuksien hoitajan rooli, jossa asiantuntemus on avustavaa eikä asiantuntijalta kaivata varsinaista sisällöllistä panosta prosessiin. Tulosten mukaan yhdellä asiantuntijataholla voi olla useampi kuin yksi rooli omistajanvaihdosprosessissa. Sama taho saattaa olla mukana kaikissa mainituissa rooleissa, joskin tyypillisempää on, että silloin kun omistajanvaihdoksessa ilmenee muutakin kuin asiakirjojen laatimiseen ja verotukseen liittyvää tarvetta ulkopuoliselle asiantuntemukselle, prosessia on mukana useampi kuin yksi asiantuntija.

Asiantuntijapalvelu on asiakkaan ja asiantuntijan keskinäiseen viestintään perustuva prosessi, jossa arvolisä syntyy vuorovaikutteisessa yhteistyössä (Christensen & Klyver, 2006). Asiantuntijan ei kuitenkaan ole aina helppoa asettua asiakkaansa asemaan ja tarjota neuvoja hedelmällisellä tavalla (Dyer & Ross, 2007). Keskinäisen luottamuksen rakentumisessa yhdessä luominen (co-creation) on mm. jaettujen arvojen, osaamisen ja integriteetin ohella merkittävä tekijä (Franklin & Marshall, 2019). Luottamussuhteen rakentaminen voi ottaa aikaa, mutta prosessi ei ole välttämättä lineaarinen. De Groote ja Bertschi-Michel (2021), jotka keskittyvät neuvonantajiin perheyrittäjien kontekstissa, toteavat, että luottamuksen tunnekomponentti korostuu ajan kuluessa. Thévenard-Puthodin (2020) mukaan omistajanvaihdoksen jälkeistä vaihetta on erityisesti syytä tukea ulkopuolelta tulevan ostajan tapauksessa.

Omistajanvaihdosten kohdalla asiantuntijasuhde on jossain määrin erilainen kuin säännöllisesti hyödynnettävien asiantuntijoiden kohdalla. Erikoistuneen omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa saatetaan asioida vain kerran, ja luottamus on rakennettava nopeasti. Epäorganisen kasvun strategiaa noudattava yrittäjä voi toki tehdä useitakin kauppvoja ja kehittää pitkäaikaisen luottamussuh-



teen hyväksi kokemiensa asiantuntijoiden kanssa, mutta useimmille omistajanvaihdos on poikkeuksellinen tilanne. Kuten edellä on esitetty, asiantuntemuksen tarve vaihtelee tapauskohtaisesti, eikä kaikkien tarpeiden kohdalla välttämättä tartuta toimeen. Esim. Sawers ja Whiting (2010) toteavat, että perheyrietyksissä tunneasioita ei haluta käsitellä talousneuvojien kanssa.

ASiantuntijoiden vaikutus

Pk-yritysten kohdalla asiantuntijapalvelujen hyötyjä on tutkittu varsin paljon, osittain siksi että myös julkisesti rahoitettuja palveluja on Euroopassa ollut runsaasti tarjolla. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö yritystoiminnan aloittamisen yhteydessä (Chrisman & McMullan, 2000; 2004; Cumming & Fischer, 2012; Weemaes ym., 2022) ja myöhemminkin (Bennet & Robson, 2005; Berry ym., 2006; Cumming et al., 2015) näyttäisi olevan hyödyksi, mutta epäilyksiäkin on esitetty (esim. Storey, 1994) etenkin julkisrahoitteisten palvelujen kokonaisvaikutuksesta (Hjalmarsson & Johansson, 2003).

Suurempien yritysten yrityskauppoihin (mergers & acquisitions) liittyvässä kirjallisuudessa asiantuntijoiden vaikutusta on tutkittu jonkun verran (ks. esim. Hunter & Jagtiani, 2003; Song ym., 2013; Koo, 2020), mutta pk-yritysten osalta tutkimusta on vähemmän, etenkin sellaista, joka huomioi sukupolvenvaihdosten lisäksi myös myynnin ulkopuoliselle tai sisäiselle ostajalle. Bertschi-Michel ym. (2021) mukaan sillä, miten sukupolvenvaihdoksessa neuvova taho toimii ja miten pitkään hän on prosessissa mukana, on vaikutusta. Yhteisymmärryksen rakentamiseen tähtäävä käyttäytymismalli näyttää tuottavan parempaa tulosta etenkin silloin kun kyseessä on ulkopuolinen asiantuntija (Bertschi-Michel ym., 2021). Johtopäätös todennäköisesti pätee jossain määrin myös muihin omistajanvaihdoksiin liittyen, joskin ulkopuoliselle myytäessä molemmat osapuolet usein haluavat käyttää omia asiantuntijoitaan.

Van Teeffelen (2011; 2018) ei täysin vakuuttunut ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön hyödyistä yrityskauppojen kohdalla, mutta kotimaiset tutkimukset (esim. Varamäki ym. 2013a; b) viestittävät, että asiantuntijapalvelujen käyttö edesauttaa omistajanvaihdoksen onnistumista. Varamäen ym. (2013b) mukaan huomionarvoista on, että omistajanvaihdoksen läpikäyneet suosittavat osaavien asiantuntijoiden hyödyntämistä prosessissa. Keskimäärin yrittäjät eivät kuitenkaan hyödynnä asiantuntijapalveluita riittävän kattavasti tai riittävän ajoissa. Asiantuntemuksen tarvetta ei välttämättä tunnisteta oikeaan aikaan omistajanvaihdoksen yhteydessä.

Varamäen ym. (2013b) arvion mukaan asiantuntijoita olisi hyvä hyödyntää jo osto- ja myyntistrategiaa laadittaessa mutta toisaalta myös omistajanvaihdok-

sen jälkeen liiketoimintaa kehitettäessä sen sijaan että asiantuntijoita haetaan avuksi lähinnä omistajanvaihdokseen kiinteästi liittyviin ongelmiin (esim. arvonnääritys, kaupan muodot) Myös asiantuntijoiden hyödyntäminen emotionaalisten kysymysten käsittelyssä etenkin sukupolvenvaihdoksissa on turhan harvinaista (emt.). Asiantuntijoiden panoksen vaikutus saattaa siis olla potentiaaliin heikompi mitä tulee liiketoiminnan uudistumiseen ja kasvuun omistajanvaihdoksen jälkeen.

LOPUKSI

Pk-yrityksen omistajanvaihdos on vaativa prosessi sekä uudelle että entiselle omistajalle. Läheskään jokainen alulle päässyt omistajanvaihdos ei etene maaliinsa (Matalamäki ym., 2020). Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö näyttää tutkimusten perusteella edesauttavan omistajanvaihdoksen toteutumista. Tutkimusta ulkopuolisen asiantuntemuksen roolista ja neuvonnan prosessista omistajanvaihdoksissa on, pl. sukupolvenvaihdokset, kuitenkin vielä vähän (Deschamps & Durst, 2020). Etenkin ymmärrystä syventävälle laadulliselle tutkimukselle on tilausta.

Sekä yksityistä omistajanvaihdosasiantuntemusta että julkisesti tai kolmannen sektorin kautta tarjottua matalan kynnyksen neuvontaa on Suomessa kohtuullisen laajalti tarjolla. Tall ym. (2020) mukaan asiantuntijat kokevat omistajanvaihdospalveluiden kehittyneen myönteiseen suuntaan, joskin alueellisia vaihteluja esiintyy. Yritysvälittäjien käyttö etenkin hieman suurempien yritysten kohdalla on Suomessa yleistä, ja yritysvälittäjille on tarjolla myös auktorisoinnin mahdollisuus (SVYL, i.a.).

Jokainen omistajanvaihdos on omanlaisensa, ja sekä ostaja että myyjä tekevät omat tulkintansa tilanteesta ja omasta osaamisestaan. Kokemus yrityskaupoista voi vähentää tarvetta ulkopuolisen asiantuntijan käytölle. Toisaalta pieninkin yrityksen omistajanvaihdokseen voi liittyä mutkikkaita kysymyksiä, joiden ratkaisuun tarvitaan ulkopuolista osaajaa. Silti kokematonkin ostaja voi katsoa selviytyvänsä kaupasta ilman tukea, jos hänellä on vahva kohdeyritykseen liittyvä osaaminen. Arvio voi olla oikea tai väärä; asiantuntijan käytön ratkaisee ostajan oma tulkinta tarpeesta. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve muodostuu ja realisoituu omistajanvaihdoksessa aina tilannekohtaisesti.

Viisas etsii tuekseen asiantuntijan. Toivottavaa on, että suomalaisessa pk-yrityskentässä tunnistetaan omistajanvaihdospalvelujen laaja kirjo, ja hyödynnetään sitä jatkossa entistä herkemmin. Onnistunut omistajanvaihdos on niin ostajan, myyjän kuin asiantuntijankin etu.



LÄHTEET

Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P., & Stone, I. (2007). The operation of the SME transfer market. Centre for Entrepreneurship Durham Business School, URN, 7, 1691.

Battisti, M., & Williamson, A. J. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*, 22(1), 32–48.

Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33–47

Bennett, R. J., & Robson, P. J. (2005). The advisor-SMF client relationship: Impact, satisfaction and commitment. *Small Business Economics*, 25(3), 255–271.

Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2021). Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. *Small Business Economics*, 56(4), 1531–1551.

Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2017). Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167–188.

Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counseling. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 37–53.

Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244.

Christensen, P. R., & Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 299–313.

Cumming, D. J., & Fischer, E. (2012). Publicly funded business advisory services and entrepreneurial outcomes. *Research Policy*, 41(2), 467–481.

Cumming, D., Fischer, E., & Peridis, T. (2015). Publicly funded business advisory services and entrepreneurial internationalization. *International Small Business Journal*, 33(8), 824–839.

de Groote, J. K., & Bertschi-Michel, A. (2021). From intention to trust to behavioral trust: trust building in family business advising. *Family Business Review*, 34(2), 132–153.

Descamps, B., & Durst, S. (2020). A research framework for external business transfers of SMEs. Teoksessa B. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic, & D. Barbelivien (toim.), *Business transfers, family firms and entrepreneurship* (s. 149–164). Routledge.

Descamps, B. (2020). Business transfer: historical perspectives, definitions and the transfer process. Teoksessa B. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic, & D. Barbelivien (toim.), *Business transfers, family firms and entrepreneurship* (s. 7–21). Routledge.

DeTienne, D. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.

- Durst, S., & Gueldenberg, S. (2010). What makes SMEs attractive to external successors? *VINE: The Journal of information and knowledge management systems*, 40(2), 108–135.
- Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2007). Advising the small business client. *International Small Business Journal*, 25(2), 130–151.
- Euroopan komissio. (2002). *Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Franklin, D., & Marshall, R. (2019). Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 170–181.
- Galloway, T. L., Kuhn, K. M., & Collins-Williams, M. (2021). Competitors as advisors: Peer assistance among small business entrepreneurs. *Long Range Planning*, 54(2), 101929.
- Hjalmarsson, D., & Johansson, A. W. (2003). Public advisory services—theory and practice. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 83–98.
- Hunter, W. C., & Jagtiani, J. (2003). An analysis of advisor choice, fees, and effort in mergers and acquisitions. *Review of Financial Economics*, 12(1), 65–81.
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2004). From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 233–243
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350.
- Klyver, K. (2008). The shifting consultancy involvement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 178–193.
- Kołodkiewicz, I., Kozłowski, Ł., & Wojtyra-Perlejewska, M. (2022). Entrepreneurs' exit strategies and their determinants: the role of perceived exit challenges. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1260>.
- Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., & Hemminki, A. (2022). *Yksityiset omistajanvaihdospalvelut: kysely yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061646991>.
- Koo, J. S. (2020). How do advisors influence mergers and acquisitions?: An analysis of acquisitions in Japan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 123–129.
- Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., & Mäkelä, A.-M. (2020). Unsuccessful SME business transfers. *Journal of Enterprising Culture*, 28(2), 121–146.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45–57.
- Ogane, Y. (2021). Who is a good advisor for entrepreneurs?. *Applied Economics*, 53(1), 1–34.



Ramsden, M. & Bennett, R. J. (2005). The benefits of external support to SMEs. "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227–243.

Rantanen, J. (2012). *Arvonmääritys yrityskaupassa*. Suomen Yrittäjien Sympoint.

Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255.

Sawers, D., & Whiting, R. H. (2010). Perceived usefulness of business succession planning and chartered accountants' involvement in the process. *Small Enterprise Research*, 17(1), 87–102.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36.

Smallbone, D., North, D., & Leigh, R. (1993). The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development* 5(1993), 279–295.

Song, W., Wei, J. D., & Zhou, L. (2013). The value of "boutique" financial advisors in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 20, 94–114.

Storey, (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.

SYVL – Suomen yritysvälittäjän ja omistajanvaihdosasiantuntijain liitto. <https://syvl.fi/>.

Tall, J., Varamäki, E., & Katajavirta, M. (2020). Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020. Omistajanvaihdosfoorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/ov_palveluiden_evaluointi_2020.pdf.

Thévenard-Puthod, C. (2020). How to effectively support external buyers in a post-business transfer situation. Teoksessa B. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic, & D. Barbelivien (toim.), *Business transfers, family firms and entrepreneurship* (s. 193–206). Routledge.

Van Teeffelen, L. (2011). *Are advisors an asset or redundant in SME mergers and acquisitions? Evidence from North-West Europe*. RENT XXV conference, Bodo, Norway. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1866200.

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

Van Teeffelen, L. (2018) *The immediate and lagged effects of advisory support in SME mergers and acquisitions: A buyer's perspective*. HU Business School Utrecht. https://www.researchgate.net/profile/Lex-Teeffelen/publication/327349976_The_Immediate_and_Lagged_Effects_of_Advisory_Support_in_SME_Mergers_and_Acquisitions_A_Buyer's_Perspective/links/5b8cd7a192851c1e1243f3fb/The-Immediate-and-Lagged-Effects-of-Advisory-Support-in-SME-Mergers-and-Acquisitions-A-Buyers-Perspective.pdf.

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

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A., & Viljamaa, A. (2012b). *Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 61). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

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

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E., & Laitinen, E.K. (2013b). *Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – Tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 76). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. (2015). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015*. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Viljamaa, A. (2011). Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal*, 29(5), 472–488.

Weemaes, S., Bruneel, J., Gaeremynck, A., & Debrulle, J. (2022). Initial external knowledge sources and start-up growth. *Small Business Economics*, 58, 523–540.

Tilitoimistojen rooli omistajanvaihdosten ekosysteemissä

Tuija Aitto-oja, toimitusjohtaja, Oulun seudun Uusyrityskeskus ry

Yrittäjän ekosysteemissä yksi tärkeimmistä ja luotetuimmista kumppaneista on tilitoimisto. Tilitoimisto ja siellä yleensä kirjanpitäjän nimikkeellä toimiva henkilö on yrittäjälle tai yrityspäättäjälle ihminen, jolle voi ja pitää kertoa yrityksen todellinen tila. Pankeille, vakuutusyhtiöille, tavaran toimittajille ja asiakkaille asioita voi kaunistella, mutta tilitoimistolle, joka aineistojen kautta näkee totuuden, kaunistelu on turhaa. Tilitoimistojen palvelujen laadussa, määrässä ja laajuudessa on eroja ja myös palvelun laajuuteen vaikuttaa se, mitä asiakas palveluistaan on valmis maksamaan. Yrittäjä antaa tilitoimiston käsiin oman työnsä tuloksen, rakkaimman omaisuutensa, tästä johtuen tilitoimiston palvelujen pitää olla yrittäjälle juuri sellainen, kun sen haluaa olevan.

Taloushallintoliiton tekemässä taloushallinnon palveluiden ostajan oppaassa (Taloushallintoliitto, i.a.) kerrotaan tilitoimiston olevan yrittäjän parhaita kumppaneita ja sen valinta pitää tehdä huolella. Päätöksentekoa ei voi ulkoistaa, mutta luotettavan tilitoimiston tuottamalla raportoinnilla päätöksenteko on helpompaa (emt.).

LAADUKAS KIRJANPITO, YRITYKSEN ARVON TAE

Yrityskauppatilanteessa kirjanpidon laadulla voi olla suuria positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Yrittäjän tai yrittäjän lähipiirin itse tekemän kirjanpidon laatua yleensä epäillään ja se vaatii tarkempaa tarkastelua. Lähtökohtaisesti tilitoimistossa tehdystä kirjanpidosta saa luotettavamman kuvan yrityksen kirjanpidon oikeellisuuden tasosta. Tämä johtuu siitä, että tilitoimiston velvollisuutena on pitää yllä lainsäädännön osaamisen ajantasaisuus. Tilitoimisto myös vastaa siitä, että annettu materiaali käsitellään lain mukaisesti sekä opastaa asiakasta toimittamaan asianmukaisen aineiston oikeassa aikataulussa. Kirjanpidon tekemistä eivät ohjaa tunteet vaan ainoastaan tietämys ja osaaminen laista ja asetuksista, jotka määrittävät kirjanpidossa esitettävät asiat. Vero-optimoinnista huolehtiminen sekä hyvä kirjanpitolata kuuluvat ammattiyhteisön kirjanpitäjän palvelupakettiin.

Hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta hoidosta vastaa osakeyhtiön hallitus (yleistoimivalta), hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (Osakeyhtiölaki 624/2006, 6 luku 2 §). Taloushallinnon palveluissa hyödynnetään yleensä TAL2018 yleisiä sopimusehtoja (ks. Taloushallintoliitto, 2018). Sopimusehdot osoittavat yksiselitteisesti asiakkaan eli viime kädessä vastuullisen hallituksen roolin asiakassuhteessa. Toki käytännössä tilitoimiston yhteyshenkilönä yleensä on yrityksen käytännön asioita huolehtiva henkilö, mutta päävastuullisena toimii hallitus. Sopimusehtojen mukaan asiakkaan on huolehdittava, että tilitoimistossa on koko ajan ajantasainen tieto perusasioista kuten tiedot osakkaista ja hallituksesta (Taloushallintoliitto, 2018, 4 §). Lisäksi sopimusehdot kertovat sen, minkä jo osakeyhtiölaki säätelee eli asiakas on vastuussa kirjanpidostaan, veroistaan, työnantajavelvoitteistaan (Taloushallintoliitto, 2018, 20 §). Tilitoimisto vastaa omista virheistään ja kuten sopimusehdoissa sanotaan, tilitoimisto vastaa vain huolimatto-



muudestaan johtuvista välillisistä vahingoista (Taloushallintoliitto, 2018, 25 §), tilitoimisto ei ole vastuussa, jos virhe on johtunut asiakkaan antamien tietojen tai ohjeiden taikka toimitetun aineistojen puutteellisuudesta tai virheellisyydestä (Taloushallintoliitto, 2018, 24 §).

Yhtiön hallitus vastaa siis siitä, että on valinnut kumppanikseen osaavan ja luotettavan tilitoimiston tai työntekijäkseen ammattitaitoisen kirjanpitäjän, ja siitä, että tilitoimisto tai kirjanpitäjä saa työstettäväkseen asianmukaisen aineiston oikeassa aikataulussa. Nämä toimet kertovat sen, että yhtiössä kaikki asiat kuten kumppanuusvalinnat, hankinnat, lakisääteiset velvoitteet ja kasvusuunnitelmat ovat hyvässä hoidossa.

ARVONMÄÄRITYS, VUOSITTAINEN PALVELU

Osakeyhtiön keskeinen tehtävä on tuottaa yrityksen omistajille lisää arvoa. Usein ajatellaan, että arvonmääritys liittyy vain yrityskauppatilanteisiin, mutta jo ennen kuin yritys on aktiivisesti myynnissä, pitäisi yrittäjää kiinnostaa oman yritystoiminnan arvo. Arvonmääritys hyödyntää yhtiön johtamista, rahoitus- ja luotoneuvotteluita sekä kasvupotentiaalin analysointia. Ensisijaisesti sitä siis voi käyttää yrityksen sisäisenä työkaluna toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Vuosittaisena palveluna tilinpäätöksen yhteydessä arvonmääritys ja keskustelu arvoon vaikuttavista asioista luo yrittäjälle tietoisuuden kehittämismahdollisuuksista ja valmiuden muuttuviin tilanteisiin.

Arvokeskustelun kautta yrityksen talousluvut saavat uuden sisällön yrittäjälle. Tuloslaskelman sisältö saa erilaisen näkökulman, kun sitä käydään läpi ulkopuolisin silmin. Tutkitaan liikevaihdon kehittymistä viimeisinä vuosin. Erityistä tarkastelua ja selvitystä vaatii, jos liikevaihto on laskenut lähivuosina tai vastaavasti nousu on ollut huomattava. Jos muita tuottoja on, käydään läpi mistä ne tulevat, esimerkiksi ne voivat olla vuokratuottoja taseessa olevasta kiinteistöstä, tukirahaa tai kertaluontoisia tuottoja tase-erien myynnistä. Tulokseen ratkaisevasti vaikuttaa myös se, onko työtä tekevän osakkaan palkat käsitelty täysimääräisenä, ovatko henkilöstökulut kokonaisuudessaan oikeassa suhteessa henkilöstön määrään. Löytyykö kirjanpidosta ylimääräisiä liiketoimintaan kuulumattomia kuluja esim. osakkaan työsuhdeauton kuluja, yksityistalouden kulujen, liian suuria edustuskuluja tai muita satunnaisluonteisia yksittäisiä kulueria.

Tase-erittelyn läpikäynti kohta kohdalta tuo esiin sisältyykö yhtiöön näennäistä, turhaa arvoa. Kehittämismenojen aktivointia pitää tarkastella vuosittain, jolloin nähdään ovatko tuotto-odotukset yhä realistiset. Aineettomissa oikeuksissa selvittävänä on, onko esimerkiksi vanhojen liiketoimintakauppojen liikearvo yhä tasekelpoinen tai millaisia ja kuinka pitkällä sopimusajalla olevia ohjelmia yhtiössä on käytössä. Jos yhtiö omistaa omat toimitilat tai muita kiinteistöjä, on järkevää tarkastella niiden arvoa ja sitä, voisiko kiinteistöt eriyttää yhtiöstä pois. Kalustoluettelo on hyvä olla tase-erittelyssä, jolloin asiakas pystyy tarkastamaan,

onko kalusto yhä käytössä, ja kirjanpitäjällä on hyvä tilanne jälleen huomauttaa, jos kalustossa on jotain, joka ei kuulu varsinaiseen yritystoimintaan. Sijoitukset kuten rahastosijoitukset tai sijoitukset osakkeisiin ovat usein erä, josta ostaja ei ole kiinnostunut, erien sisältö ja arvo pitää kuitenkin olla tiedossa. Varaston arvo ja varaston arvon kuranttius on erityisen tärkeä, koska se on yksi tärkeä osa mahdollista kauppahintaa. Tehdäänkö vuosittain inventaario, romutus, arvioidaanko varastoa myyntikatteen kautta? Myyntisaamisten kierto kertoo liiketoiminnan hoidon tehokkuudesta: on hyvä huolehtia siitä, että myyntisaamiisiin ei sisälly luottotappioita ja näin valheellisesti nosta saamisten arvoa. Osakkeenomistajien ottamat lainat yhtiöstä ovat aina kriittisesti tarkasteltava asia, vaikka osakeyhtiölaissa ei ole nimenomaan tällaisia lainoja kieltävää säännöstä. Osakeyhtiön yleisperiaatteen mukaan yhtiö toimii toimialansa mukaan ja jos toimialana ei ole rahoituksen anto, ei lainan antoa hyväksytä myöskään osakkaille. Vaikka rahavarat eivät siirry liiketoimintakaupan mukana, näyttää rahatilanne yhdessä muiden tase-erien kanssa yrityksen maksuvalmiuden. Osakkeiden arvoa arvioidessa on hyvä miettiä, onko järkevää pitää ylisuurta korotonta pankkitiliä, vai maksaa pois korollisia lainoja tai osakkaille maksamattomia osinkoja; pullea pankkitili ei kiinnosta osakkeiden ostajaa. Käteisvarat vaativat aina kriittistä tarkastelua ja todistamista siitä, että taseen luku pitää paikkansa. Oma pääoma viestii yhtiön vakavaraisuudesta, yhtiön toiminnan kannattavuudesta. Negatiivinen oma pääoma hälyttää, koska se viestii kannattamattomasta liiketoiminnasta. Jos negatiivisen oman pääoman takana kuitenkin on perusliiketoiminta, jolla on kannattavuuden edellytyksiä, voidaan yhtiöstä myydä liiketoiminta. Hallitus on velvollinen suunnittelemaan ja seuraamaan oman pääoman saattamista positiiviseksi. Velkamäärässä kiinnostaa lyhyen- ja pitkäaikaisen velan suhde, millaiset ovat lainaehdot ja maksuaika, sekä minkä vuoksi laina on otettu. Näiden kaikkien erien läpikäynti on normaalia tilinpäätöskäytäntöä, mutta jos läpikäynnin yhteydessä mietitään yhtiön arvoa, saa asiakas arvokasta tietoa yritystoiminnan kehittämiseen liittyen.

Arvokeskustelu tuo myös esiin sen, että osakeyhtiössä on usein myytävänä vain liiketoiminta tai yksi osa liiketoiminnasta. Liiketoimintojen osien arvon kehittäminen vaatii tulosityksikkökohtaista seuranta, jonka pitäisi olla tilitoimiston peruspalvelua. Asiakas ei tätä itse osaa välttämättä vaatia, mutta viimeistään kun puhutaan liiketoiminnan arvosta, mielenkiinto herää. Tulosityksikkö, projekti, asiakas-kohtainen kannattavuusseuranta antaa valmiuden kohti liiketoimintakauppaa. Vaikka osakkailla ei ole ensisijaisesti tahtotila yritystoiminnan myyntiin, voi yksityiskohtaisempi seuranta osoittaa esimerkiksi sen, että yksi osa liiketoiminnasta ei kuulu yrityksen ydintoimintaan ja näin sen voi myydä pois. Voidaan myös huomata, että tappiollisen liiketoiminnan lopettaminen nostaa koko yhtiön arvoa.

Osa arvokeskustelua, jossa tilitoimistolla on vahva rooli, ovat asiakkaalla käytössä olevat digitaaliset työkalut. Paperinen kirjanpito, useat eri järjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään sekä kankea raportointi vaikuttavat vahvasti ostajan mielenkiintoon yhtiöstä tai edes liiketoiminnan osasta. Asiantunteva tilitoimisto ohjaa asiakastaan valitsemaan toimialalle ja yrityksen toiminnan koolle sopivat järjestelmät. Jos yritys tekee projektitoimintaa, projektien kannattavuuden seurannan työkalut ovat välttämättömiä. Jos toimialaan liittyy nopea varas-



ton kierto, pitää yrityksellä olla käytössä ohjelma, joka tukee varaston seurantaan. Suurten asiakasprojektien asiakaskannattavuus, aivan kuten tilitoimiston oma asiakaskannattavuus, vaatii ohjelmistoratkaisun. Mitä valmiimpi kokonaisuus tilitoimistolla on tarjota omien kumppaneiden kanssa, sitä kustannustehokkaampi, luotettavampi ja nopeampi raportointi on. Yksi hyvin tärkeä ostajan mielenkiintoa herättävä asia on se, kuinka tehokkaasti yrityksessä on pystytty erilaisiin digitaalisiin ratkaisuihin ylläpitämään ja kehittämään operatiivista toimintaa. Tiedon valuminen ilman ihmisten vaatimaa erillistä työtä tilitoimiston järjestelmiin tuo selkeää kilpailuetua vielä vanhanaikaisesti näennäisesti kannattavaa toimintaa tekevään yritykseen.

Tilitoimistolla on myös mahdollisuus itse tai kumppanien avulla tarjota asiakkaille dokumentaatiotyökaluja. Yhteiset tietopankit, joissa ovat sopimukset, kauppakirjat, velkakirjat, henkilöstöön liittyvät sopimukset ja työsuhtetiedot, jotka ovat myös tarvittaessa tilitoimiston käytettävissä, antavat suoran valmiuden kohti yrityskauppaa. Digitaalisen allekirjoittamisen työkalut helpottavat yhtiön sopimushallintaa ja näin varmentavat, että dokumentaatio on kunnossa.

Budjetointi ja budjetointityökalut osana tilitoimiston järjestelmiä kertovat yhtiön suunnitelmallisuudesta, suunnitelmien toteutumisen seuraamisesta ja valmiudesta kehittää sekä tehdä nopeitakin ratkaisuja oikean suunnan löytämiseksi. Ennustamista voidaan käyttää koko yrityksen ja jopa projektitason suunnittelun työkaluna tilitoimiston tukemana. Jos katsotaan, että ennusteet ovat olleet aina linjassa, voidaan myytävän yrityksen tulevia ennusteita hyödyntää varmemmin lopullisen kauppahinnan määrittelyssä.

TUNTEKO TILITOIMISTO ASIAKKAANSA?

Vaikka tilitoimisto pääsääntöisesti keskustelee vain lukujen kautta, on hyvä, että tilitoimisto on myös kiinnostunut siitä, miltä toiminta näyttää ulospäin. Vaikka yrityksen arvokeskustelussa käydäänkin läpi tilinpäätöksen mukaista arvoa, on tilitoimistolla mahdollisuus myös kertoa muista arvoon vaikuttavista seikoista, vaikka ne eivät näkyisikään jokavuotisessa tilinpäätöksen arvonmäärityksessä.

Yhtiön hintaan vaikuttava seikka on toimialan markkinatilanne ja se missä asemassa yhtiö tai liiketoiminta on osana markkinaa. Tämä tieto on tärkeä myös tilitoimiston omalle liiketoiminnalle. Jos asiakasyrityksen liiketoiminta on laskevassa markkinassa, on hyvä ottaa asia suoraan asiakkaan kanssa puheeksi toiminnan kehittämiseksi mahdollisesti uudelle markkinalle tai vastaavasti varautumalla tulevaan alasajoon. Hyvä markkina-asema taas mahdollistaa hyvän hinnan, ja jos yrityksen myynti on ollut mukana tilitoimiston välisissä keskusteluissa, voi tilitoimisto hyödyntää tietoa vinkkaamalla hyvästä myyntiajankohdasta.

Tilitoimisto pystyy tahtoessaan myös näkemään miltä asiakasyritys näyttää ulkopuolelta. Millainen brändi, miten yritys viestii ulospäin, näyttääkö nettisivujen kautta

nykyaikaiselta, onko sosiaalisessa mediassa, saako huomiota lehdistöstä? Näiden asioiden läpikäynti vuosittain tuo asiakasyritykselle tietoutta siitä, että myös ulkoisilla seikoilla on suuri vaikutus yrityksen arvoon. Tilitoimisto näkee myös sisäiset viestit eli henkilöstön tyytyväisyyden ja vaihtuvuuden, palkkakäytännöt ja henkilöstöedut, suhteet asiakkaisiin eli tuleeko reklamaatioita ja hyvityksiä, suhteet toimittajiin eli esimerkiksi tuleeko maksumuistutuksia, sekä suhteet verottajaan ja muihin viranomaisiin eli hoidetaanko velvoitteet aikataulussa.

OMISTAJANVAIHDOS ON VÄLTÄMÄTÖN

Yhtiön omistaja tulee vaihtumaan joskus, hallitusti tai pakolla. Omistajanvaihdoksen vaihtoehtona on yritystoiminnan lopettaminen, mutta kaikkien etu, niin tilitoimiston kuin myös yhtiön omistajien, on se, että yhtiöllä on arvo ja arvon tuloutuksen saa yhtiön omistaja omistajanvaihdoksen myötä. Yrityskaupan seurauksena tilitoimisto voi menettää asiakkaan tai uusi omistaja jatkaa asiakkuuttaan hyvässä ja luotettavassa tilitoimistossa, joka on omalla toiminnallaan tukenut kaupankäynnin edistymistä. Yleensä, jos ostajana on toinen yhtiö, siirtyy asiakkuus uuteen tilitoimistoon. Mahdollista on myös se, että vastaavasti jos ostajana on isompi yhtiö, siirtyy ostettavan yhtiön taloushallinto osaksi ostajan taloushallintoprosessia. Näissä hallituissa asiakkuuksien menetyksissä jää aina positiivinen mielikuva tilitoimiston toiminnasta niin yhtiötä myyvälle yrittäjälle kuin myös ostavalle osapuolelle. Tilitoimiston parhaita asiakkaita ovat ne, jotka tulevat suositusten kautta, ja suosituksia tulee positiivisista asiakaskokemuksista. On myös tutkittu, että uuden yrittäjän tullessa omistajanvaihdoksen kautta yhtiöön, yritystoiminta kehittyy nopeammin. Voi siis myös olla, että tilitoimisto saa uuden omistajan myötä myös suuremman ja nopeasti kasvavan asiakkaan.

Varsinaisen yritystoiminnan myymisen, kaupantekemisen, ei tarvitse olla osa tilitoimiston palvelupakettia. Kirjanpitäjän tärkeä rooli on olla herättämässä ennakkoiden asiakkaan mielenkiinto oman yritystoiminnan arvoon ja mahdolliseen myyntiin. Pitää siis tuntea asiakas ja asiakasyritys, jotta asiakkaan voi ohjata oikeassa tilanteessa kohti omistajanvaihdosta, kehitystä tai yrityksen toiminnan lopettamistoimia.

LÄHTEET

Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.

Taloushallintoliitto. (i.a.). <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/>.

Taloushallintoliitto. (1.2.2018). *Yleiset sopimusehdot TAL2018*.

<https://taloushallintoliitto.fi/wp-content/uploads/2022/02/YSETAL2018.pdf>

Yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet

Juha Rantanen, VTM, toimitusjohtaja, Suomen Yrityskaupat Oy

PIENYRITYSTEN ARVONMÄÄRITYSTEN ERITYISPIIRTEITÄ

Yrityksen arvonmääritys rakentuu neljästä päätekijästä; *myytävän yrityksen potentiaalista, jatkajan potentiaalista, ulkoisista olosuhteista ja valitusta tarkasteluajasta*. Tässä artikkelissa keskitytään näiden neljän pääasian alkutekijöihin ja tarkastellaan, kuinka ne vaikuttavat laskettavaan yrityksen arvoon ja lopulta yrityksestä maksettavaan hintaan. Artikkelin perustuu todellisessa elämässä tehtyihin yritys-kauppoihin ja havaintoihin niistä. Kirjoittaja on ollut toteuttamassa mikro- ja pk-yritysten omistajanvaihdoksia jo 25 vuoden ajan.

Arvonmäärityksen suuri ongelma on siinä, että arvo on käsitteenä hankala; abstrakti, suhteellinen, tarkasteluajasta sidottu, subjektiivinen ja tarkastelukohteista irrallinen. Usein yrityskaupan osapuolet odottavat arvomääritykseltä liikoja. Yrityksen arvomäärittäminen ei ole tiedettä. Yritykselle ei saada kiistatonta arvoa, josta asiantuntijat olisivat yhtä mieltä.

Arvo on kuin rakkaus. Sitä ei voi mitata, punnita, vertailla tai kosketella. Se on subjektiivista kauneutta tai rumuutta katselija silmässä. Itse kohteesta arvoa ei löydä. Se ei ole tase-erä yrityksen tilinpäätöksessä. Se ei ole edes numero. Arvo on näkemys, oletus tai visio. Kukin arvomäärittäjä arvostaa näkemäänsä omien mieltymystensä ja prioriteettien mukaan. Kun nämä eri näkemykset ovat riittävän lähellä toisiaan, syntyy hinta, toinen puoli arvon kuvauksesta. Toinen on kauppakirja, jossa hinnalle on laadittu ehdot. Hinta on totta vain näiden ehtojen mukaan ja vain silloin hinta vastaa osapuolien arvostuksia.

Mikro- ja pk-yritysten ainut mielekäs matemaattinen arvonmääritysmalli on lähes sama kuin investointilaskelmissa. Investoinnin on maksettava itsensä takaisin laina-ajan puitteissa ja ennen kuin sen hyödyntämisaika päättyy. Ellei maksa, investointia ei kannata tehdä. On yhdentekevää mitä arvomääritys sanoo, jos rahoitusta ei saada tai yrityskauppa johtaisi määritellyllä hinnalla ostajan köyhtymiseen.

Monet arvonmääritysmallit perustuvat suurten yritysten maailmaan. Niillä ei ole käyttöä pienten arvottamisessa. Näissä malleissa usein oletetaan, että talousluvuissa on kaikki tarvittava tieto yritystoiminnan arvottamiseen. Pienet yritykset eivät ole suurten pienoismalleja. Vaikka yritys on pieni, sen arvottamisessa on suuria haasteita. Pienissä yrityksissä yhden työntekijän tai omistajan vaihtuminen, yhden koneen rikkoutuminen, vuokratason nousu tai yhden kilpailijan ilmaantuminen markkinoille voi muuttaa koko lähitulevaisuuden. Pienten yritysten luvut ovat vain suuntaa antavia, yhtä paljon tarvitaan tietoa lukujen takaa. Ilman tietoa yrityksen todellisuudesta, sen kriittisten tekijöiden olemassaolosta, tilanteesta ja jatkuvuudesta arvomäärityksiltä katoaa realismi pienten yritysten omistajanvaihdoksissa.

Yrityskaupan näkökulmasta olisi hedelmällisempää keskittyä suoraan yritysten hinnoitteluun; hintapyyntöjen tai tarjousten laskemiseen. Arvonmääritys on hinnoittelun esivaihe. Käytännössä yrityskaupan hinnoittelu onnistuu aina hyvin, jos sen parina on hyvä kauppakirja.



Mikro- ja pk-yrityksen omistajanvaihdos on ihan oma lajinsa. Jotta arvonmäärittämisessä onnistuttaisiin, on välttämätöntä tunnustaa tämä lähtökohta ja tuntea siihen liittyvät erityispiirteet. Monimutkaisuus, -vaiheisuus, -portaisuus tai -säikeisyys ovat yrityskauppaan itseensä liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat olemassa tahdostamme huolimatta.

Jokaisessa yrityksessä on lukematon määrä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sen arvoon eri tavoin. Ei ole kovin todennäköistä, että löytyy ominaisuuksiltaan kaksi identtistä yritystä. Jos yrityksillä olisikin identtinen joukko ominaisuuksia, niiden intensiteetit ja vaikuttavuudet itse yritykseen olisivat luultavasti erilaisia. Niiden painoarvon ja merkityksen arvoon päättää jokainen arvonmäärittäjä subjektiivisesti. Lopputuloksena on, että näennäisesti samankaltaiset yritykset ovat eriarvoisia.

Arvoja voi olla samanaikaisesti useita. Vain yhden, kaikki myyntivariaatiot huomioivan, tarkan arvon määrittelemisen ei ole mahdollista. Arvo on monen muuttujan summa. Yritys, jossa omistaja pääsee helpolla, on varmasti ostajalle arvokkaampi kuin yhtä tuottava yritys, joka vie ennenaikaiselle sairauseläkkeelle. Samoin yritystoiminnan selkeys, rehellisyys ja hyvät ulkoiset suhteet aina viranomaisia myöten nostavat yrityksen arvoa ostajan näkökulmasta. Jokaisessa yrityksessä, parhaimmissakin, on myös huonosti hoidettuja asioita. Ne luonnollisesti laskevat arvoa, mutta on tapauskohtaisesti arvioitava, missä määrin. Arvo on lisäksi ostajakohtaista. Kahta samanlaista ostajaa ei ole. Jokainen ostaja arvottaa kohteen omien tavoitteiden, tarpeiden ja ostokykynsä mukaisesti. Myös koettu riski on suhteessa ostajaan: pienen yrityksen ostajalle pienikin kauppahinta voi olla taloudellisesti hyvin suuri riski.

Onnistunut yrityskauppa on tasapainotilanne, johon kannattaa pyrkiä. Ostajan ja myyjän edut eivät ole vastakkaiset. Myyjän ponnistelut, jotka kasvattavat yrityksen arvoa, ovat myös ostajan etu ja toive. Ostajat etsivät yrityksiä, jotka tulevat menestymään, eivät halpoja yrityksiä.

Jos tarjontapuolella myyntikohteet ovat uniikkeja, niin kysyntäpuolella jokaisen ostajan ostokriteerit enemmänkin eroavat toisistaan kuin muistuttavat toisiaan. Vaikka ostokohteen muut ominaisuudet vastaisivat vaatimuksia, yksikin täysin epäsoveluva ominaisuus voi laskea ostajan arvostusta kohteesta tai lopettaa ostajan kiinnostuksen siihen kokonaan.

Kun yritykset ovat pieniä, niillä harvoin on mitään merkittävää markkina-asemaa tai muuta yliveritaisuutta, jota ilman ostaja ei voisi elää. Siksi ostajan ostointensiteetti on jonkun tietyn yrityksen ostoon yleensä heikko. Ostajan arvostus yritystä kohtaan määräytyy sen mukaan, millainen hinku hänellä on hankkia juuri tämä yritys. Myydä kannattaa yleensä sille, kenellä tällainen hinku on suurin.

Hyvästä kaupan kohteesta on saatavilla paljon oikeaa informaatiota, ja näin se on huonosti informoitua yritystä arvokkaampi. Puuttuvat tiedot ostaja kokee riskinä, mikä laskee ostajan hintatarjousta. Silloinkin kun ostaja saa myyjältä tietoa, se on myyjän subjektiivinen versio todellisuudesta, historiasta, nykyisyy-

destä ja tulevaisuudesta, unelmista ja uhista. Jotta tietoa voisi arvonmäärityksessä hyödyntää, sitä on oltava riittävästi, sen on oltava ymmärrettävää, yksiselitteistä, oikeaa ja kulloiseenkin käyttötarkoitukseensa jalostettua. Lisäksi sitä tulisi tulkita oikein. Mitä esimerkiksi liikevaihdon nopea kasvu tarkoittaa? Sitäkö, että yritys valtaa aidosti markkinoita vai sitä, että yrityksen tuotteita myydään polkuhinnoilla kannattavuuden kustannuksella? Laadukas informaatio ei tee huonosta yrityksestä hyvää, mutta ilman sitä hyvästä kohteesta tulee huono kapatavara.

Yrityskaupoissa kaikki osapuolet onnistuvat sitä paremmin, mitä realistisempia ovat kauppaneuvottelujen pohjaksi laaditut arvonmääritykset. Sellaisten perusteella neuvoteltu kauppahinta vastaa hyvin osapuolien käsityksiä yrityksen arvosta nyt ja tulevaisuudessa. Mitä enemmän arvonmäärittelijän oma maine ja elanto riippuvat arvomäärityksen realismisuudesta, sitä laadukkaampi on arvomääritys. Yritysvälittäjillä, joiden päätyö on aikaan saada onnistuneita omistajanvaihdoksia, on kokemukseen perusten parhaimmat edellytykset ennustaa tuleva kauppahinta. Sellainen on onnistunut arvomääritys.

Tilinpäätökset arvonmäärityksen raaka-aineena

Yrityksen realistisen arvon voi laskea vain luvuista, jotka kuvaavat realistisesti yrityksen rahavirtoja, sen omaa ja muilta lainattua omaisuutta sekä todellisia vastuita ja velvoitteita. On erittäin harvinaista, että tilinpäätöksen luvut käyvät sellaisenaan arvonmäärityksen pohjaksi. Lisäksi lukujen tulisi kuvata realistisesti kaupan jälkeistä tilannetta, ostajan arkipäivää ja tulevaisuutta. Vain reaali maailmassa toteutettavissa olevat yrityskaupat ovat arvonmäärityksen, samoin kuin kaupan osapuolien, kannalta merkityksellisiä.

Arvonmäärityksen tärkein kysymys on, mihin yrityksen ja sen toimintaa kuvaavat taloudelliset luvut perustuvat. Vaikka tilinpäätökset ovat lähes pyhiä asiakirjoja yritysten arvoja määriteltäessä, valitettavasti ne ovat sitä epäluotettavampia, mitä pienemmästä tai tietointensiivisestä yrityksestä on kyse. Jos tilinpäätös on tehty vakuuttamaan verottaja huonosta veronmaksukyvyistä, sama laskelma vie pohjan järkevältä hintapyynnöltä.

Tutkimatta tilinpäätöksen lukujen taustoja, tulevaisuutta koskevat päätelmät ovat luultavasti pielessä, tehtiinpä ne millä tahansa arvonmääritysmenetelmällä. Arvoa ei voi määritellä ilman omaisuuden käypiä arvoja. Oikaisujen tarve selviää vain huolellisella taustatyöllä ja omistajien haastatteluilla. Tavallista on, jos yrityksen menestyminen perustuu tietoon tai osaamiseen, taseesta puuttuvat tätä arvotekijää kuvaavat omaisuuserät. Tämän huomiotta jättämien aiheuttaa merkittävän virheen yrityksen arvoon. Oikaisematon tase sellaisenaan on sumea kuva yrityksen arvosta.

Tuloslaskelmaan voi olla ujutettuna palkkakuluja perheen jäseniltä, jotka eivät yrityksessä työskentele, kuluja yritystoiminnan kannalta tarpeettomista vempelleistä ja asioista kuten vesiskoottereista, matkoista jne. Siellä voi olla suuria



vapaaehtoisia eläkevakuutusmaksuja, joiden kustannukset eivät jatkajalle yleensä siirry. Toiseen suuntaan vaikuttavina tekijöinä sieltä voivat puuttua palkat yrittäjäperheen jäseniltä, jotka työskentelevät ympäröiväitä päiviä yrityksessä. Tuloslaskelman oikaisutarpeet on selvitettävä huolellisesti ennen arvonnäytteen laskentaa. Kun tuottoarvoa laskettaessa käytetään kertoimia, jokainen yhden euron virhe on monikertainen lasketussa arvossa.

Joskus taas tuloslaskelma on tehty aivan oikein, ja vaikka se näyttää kehua tulosta, voi yritys silti olla hyvä firma. Ostajalle arvoa laskettaessa on selvitettävä, millainen yritys on oikeasti juuri nyt ja mitä sillä uskottavasti voidaan tulevaisuudessa tehdä. Eräs kioskijärjestelmä sijaitsi erinomaisella liikepaikalla. Rakennus, liikenneyhteydet ja muut tarvittavat olivat erinomaisessa kunnossa, mutta yrityksen liikevaihto ja tulos olivat keuhkoja. Syy löytyi omistajasta, jolle toiminta oli ajankulua, ei elinkeino. Kioski oli auki muutamia tunteja arkisin. Valikoima oli niukka eikä kioskille tyypillisiä tuotteita ollut lainkaan myytävänä. Omistajan vaihduttua kioskista tuli menestys, myös taloudellisesti.

Puuttuvat yrityskauppamarkkinat ja markkinahinnat

Vaikka mikro- ja pienyrityksillä on markkinapaikkoja, niillä ei ole markkinahintoja. Markkinahinnan muodostumien, kuten pörssiosakkeilla, vaatisi mm. sitä, että ostokohteita voitaisiin objektiivisesti vertailla. Vertailu onnistuu, jos kohteista on kaikilla käytettävissä yhtä lailla samanlaisin perustein jalostettua, luotettavaa tietoa ja nämä perusteet ovat vertailijan tiedossa.

Yrityskauppamarkkinoilla vallitsee informaation oikeellisuuden pysyvä epäsymmetria kaupan osapuolten välillä, mistä syystä markkinahintojen muodostuminen on mahdotonta eikä markkinamekanismi toimi. Myyjällä on aina ylitsevä tieto kohteesta ostajaan verrattuna. Kun markkinahintoja ei voi muodostua, tehtyjen kauppajen hintatilastosta ei voi tehdä päätelmiä uusien myyntikohteiden hinnoista tai hintojen kehityssuunnasta.

Vastapainoiksi yrityskauppamarkkinat ovat ostajan markkinat. Ostaja ei ole riippuvainen myytävästä yrityksestä, myyjä on. Myyjällä, jolla on vain yksi kauppatavara, ei ole mitään keinoja pakottaa ostajaa tekemään kauppaa. Ostajalla on aina enemmän vaihtoehtoja kuin myyjällä. Ostaja voi ostaa toisen samantapaisen yrityksen, perustaa oman yrityksen, ostaa osan yrityksestä tai olla ostamatta mitään. Myyjän vaihtoehdot ovat joko myydä yritys, osa siitä tai kieltäytyä kaupasta.

Ostajien lukumäärällä ei ole juuri mitään vaikutusta hintaan. Ostajien intressit yrityksen ostoon ja käsitykset sen tuotosta ja turvallisuudesta vaihtelevat. Suurimmalle osalle myyntikohteista ei löydy kuin muutama vakavasti keskustelua käyvä ostaja. Näin ollen ostajien ei juuri koskaan tarvitse käydä huutokauppaa kohteesta, vaan he voivat perustaa hintatarjouksen omiin arvostuksiinsa.

Kaikki yritykset eivät käy kaupaksi, oli hinta kuinka alhainen tahansa. Toisin kuin markkinahintaisissa hyödykkeissä, kukaan ei osta yritystä vain sen takia, että sen saa halvalla. Ostajat ostavat hyviä, eivät halpoja, yrityksiä. Tuottoonsa nähden alihintainen yritys karkottaa ostajat siinä missä ylihintainenkin yritys. Yrityskauppamarkkinoiden yksi erikoisuus on se, että hinnoista eivät ostajat tingi, vaan ylihintainen kohde hylätään tinkimättä. Ammattimaisesti toimivat yrityksen ostajat muodostavat oman näkemyksensä kauppahinnasta oli myyjän hintapyyntö mitä tahansa.

Rahoitusmarkkinoiden vaikutus yrityskaupoihin

Mitä helpommin, halvemmalla, pienemmällä vakuuksilla ja pidemmällä maksuajoilla rahoitusta saa, sen varmemmin yrityksistä voidaan maksaa pyydetty hinta ja päinvastoin. Rahoituksen niukkuus voi estää ostajaa maksamasta sellaisia hintaa, joka jopa vastaisi hänen arvokäsitystään yrityksestä. Mitä suuremaksi esimerkiksi vakuusvaatimukset kasvavat, sitä varmemmin myyjän on annettava maksuaikaa tai vakuutta tai pudotettava hintaa. Näin on tehtävä, vaikka itse yrityksessä ei olisi mitään hintaa alentavaa tapahtunutkaan. Myyjä ei voi tuijottaa hinnanmäärityksessä vain yritykseen vaan katse on ulotettava ostajan lompakoon saakka.

Yrityskaupoissa hintamekanismit heijastavat huonosti rahoitusmarkkinoiden tilaa. Jos myyjä ei saa pyydettyä hintaa, vaikka rahoituksen niukkuuden takia, hän yleensä jättää koko myynnin sikseen tai lykkää sitä. Kauppoja tehdään vaikeina aikoina vähemmän, mutta osapuilleen samoilla hinnoilla kuin hyvinä aikoina, jos itse yrityksen menestymisen edellytyksissä ei ole muutoksia luvassa.

Yritys on sitä arvokkaampi, mitä parempaa tulosta se tekee. Vai olisiko varakkaampi yritys sittenkin arvokkaampi kuin varattomampi, vaikkakin tuottoisampi? Vastaus riippuu ostajan riskinottokyvystä ja -halusta sekä kauppatekniikasta. Peluri hakee tuottavia yrityksiä hyväksyen suuremman riskin. Rahoittajat hyväksyvät pelurin vaatimuksia pienemmän tuoton, jos rahoituksen vastapainona on turvaavaa vakuutta. Tyhjätaskista, vaikkakin hyvin tuottoisaa, yritystä perinteisten pankkien on vaikea rahoittaa, ellei vakuudet tule jostain muualta. Kauppateknisillä ratkaisuilla kuten earn out -järjestelyillä voidaan tehokkaasti vähentää epävarmoihin tuleviin tuottoihin perustuvia hintariskejä.

Eräs tapa määritellä omaisuuden arvoa on pohtia, mitä saataisiin, jos pelit ja pensselit myytäisiin huutokaupalla ns. vasara-arvolla. Rahoittajan arvioidessa omaisuuden käypää vakuusarvoa lähtökohta voi olla tämänkaltainen. Käytännössä muiden kuin kiinteistöjen vakuusarvot ovat reippaasti alle puolet niiden hankintahinnasta, tavallisesti vain neljännes.

Yrityksen kaupallisen arvon selvittäminen vaatii vastauksia siitä, miten ja millä ehdoilla ostaja tulee pyydetyn kauppahinnan rahoittamaan. Tästä syystä vakuus-



vajeen selvittäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla voidaan mm. profiloida potentiaalinen ostaja. Mitä suurempi vaje on, sitä varakkaampi on ostajan oltava, sitä harvemmassa heitä on, sitä enemmän myyjän riippuvuus ostajasta kasvaa, myyjän on alennettava hintaa tai tultava maksuehdoissa vastaan. Joskus kauppaan vaaditaan kaikkia näitä yhdessä.

Ajankohdan merkitys

Jotkut myyjät ovat sitä mieltä, että mikään ajankohta ei ole hyvä myynnille. Näiden firmat sitten jäävät vaille ostajia. Nousukaudella korjataan satoa eikä myynti kiinnosta. Laskukausi koetaan poikkeustilanteeksi, joka myyjän mielestä ei anna yrityksestä oikeaa kuvaa.

Mikä aika tahansa on hyvä tehdä yrityskauppa, kunhan arvoa määrittävät ja itse kaupan ehdot sovitetaan tilannetta vastaaviksi. Viimeisimmät näytöt ovat arvonnäilyksessä suurimmalla painoarvolla. Viimeksi päättyneen tilikauden hyvä tulos hälventää epäilyt konkurssista pitkään jatkuneen alamäen jälkeen. Yhtä helposti katoaa usko tulevaisuuteen, kun jatkuva nousu on päättynyt ensimmäiseen tappiovuoteen.

Kannattaa tutkia tarkkaan, mihin kyseinen toimiala on menossa. Esimerkiksi rakennusalan pitkään jatkunut nousu tuo suhdannekäänteen päivä päivältä lähemmäs ja alkaa väistämättä painaa rakennusliikkeen arvoa alaspäin epävarmuuden kasvaessa.

YRITYSTOIMINNAN TARKOITUS JA TUNNEARVO

Syy, miksi yritykset ovat olemassa, on yrityksen tuottama taloudellinen tulos ja kyky tehdä sitä lisää. Yritysten tehtävä ei ole haalia omaisuutta yritykseen vaan omistajilleen. Suomalaisessa osakeyhtiölaissa jopa määritellään osakeyhtiön tarkoitukseksi tuottaa omistajilleen varallisuutta. Tämä tapahtuu normaaleissa mikro- ja pk-yrityksissä tuloksen tekemisen kautta.

Hyvä yritys tuottaa mahdollisimman pienellä panostuksella mahdollisemman paljon varallisuutta ja vähimmilläänkin enemmän kuin yritykseen on alun perin panostettu. Tällaista yritystä kutsutaan tehokkaaksi: käsite, joka nykyään sisältää myös ympäristöystävällisyyden. Business on sitä parempaa, mitä enemmän ja varmemmin se tuottaa sekä mitä vähemmän siihen on sitoutunut panoksia, aikaa, vaivaa ja resursseja. Jos näin on, yrityksen arvostusnäkökulmasta on lähes yhdentekevää, millä ja millaisilla tuotantovälineillä varallisuus tuotetaan tai onko yrityksellä reaaliomaisuutta vai ei.

Kohtuullisen elintason lisäksi yrittäjien tärkeimpiä arvoja yrityksessään on työ itse; intohimo tehdä juuri tätä työtä, ylpeys oman työn tuloksista, vapaus ja omana herrana oleminen. Yritys on perustettu itsensä toteuttamisen välineeksi.

Talousteoriaan kuulu oletus siitä, että yritykset pyrkivät maksimoimaan voittonsa. Pienten yritysten kohdalla tämä voitto ei tarkoita yksin voittoa viivan alla, vaan yrittäjän lifestyleä; elintasoja firman ostovoimalla, sosioekonomista asemaa, arvostusta, kuuluisuutta ja vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta tehdä työtä, jota rakastaa. Kaikesta tästä kumpuaa yrityskauppaa aina vaikeuttava tunnearvo. Vaikka tämä arvo syntyy tunteesta, se on mitä suurimmassa määrin todellisuutta. Lifestyle on todellisuutta, jolla todella on arvo yrityksen omistajalle.

Taloudelliset ja muut hyödyt muodostavat yhdessä kokonaishyödyn, jonka myyjä subjektiivisesti kokee ja haluaa sen maksimoida. Tämän kokemuksen intensiteetti vaihtelee ja siirtyy ostajan kannalta käsittämättömästi erityisesti vanhojen yritysten hintapyyntöihin. Tällöin myyjän kokonaishyöty, mukaan lukien tunnearvo, voi olla enemmän kuin ostajan kokema taloudellinen hyöty maksaa pyydetty kauppasumma. Toisin sanoen kaupat jäävät tekemättä. Kun hinta on vain tarpeeksi suuri, kaikki yritykset ovat myytävissä, mutta ei silti ostettavissa.

Arvo ja hinta tarkoittavat eri asioista

Yrityksiä ei voi laittaa yksiselitteiseen arvojonoon, koska luotettava rankkausmekanismi on mahdoton rakentaa.

Arvonmäärittäystä helpottaisi, jos ominaisuuksien muutos kulkisi aina samansuuntaisesti, eli kun liikevaihto kasvaisi, myös tulos kasvaisi ja arvo sen myötä. Tai isompi yritys tekisi aina enemmän tulosta kuin pieni. Tai suuremman yrityksen tunnusluvut olisivat pienempiä parempia. Todellisuudessa meillä voi olla yritys, jonka liikevaihto kasvaa vauhdilla mutta tulos putoaa. Samaan aikaan alalla voi olla yritys, jonka liikevaihto ei juuri muutu, mutta tulos paranee vauhdilla.

Entäpä jos kahdessa yrityksessä kaikki muut ominaisuudet ovat samat, mutta toinen tuottaa suurempaa tulosta suuremmalla riskillä, ja toinen pienempää tulosta ilman riskiä? Tai jos toinen tuottaa tulosta niukasti mutta loputtomasti ja toinen heti, mutta varmuutta jatkosta ei ole? Miten nämä laitetaan arvojärjestykseen edes pareittain?

Arvo on eri asia kuin hinta. Ne voivat olla lukuarvoltaan yhtä suuria, mutta tarkoittavat silti eri asioista. Jos olet hankkinut jotakin halvalla, olet luultavasti maksanut vähemmän kuin olisit ollut valmis maksamaan. Arvo on sinun kohdallasi ylittänyt hinnan. Myyjälle taas kauppahinta on ylittänyt hänen määrittelemän arvon tai on juuri kohdallaan. Tilanteessa esiintyy yksi hintakäsitys, kaksi arvokäsitystä ja kaikki kolme voivat olla yhtä aikaa erisuuria. Lisäksi kaikki voivat olla tyytyväisiä, kuten hyvässä yrityskaupassakin.



Yrityksellä ei ole itseisarvoa, vaikka lähes kaikki arvonmääritysmenetelmät näin olettavatkin. Käytännön yrityskaupan kannalta kiinnostavaa on vain yritysomaisuuden kaupallinen arvo eli arvonäkemyks, josta seuraa sellainen hinta, jolla kaupat voivat syntyä.

Wikipedia määrittelee arvon ja hinnan osapuulleen seuraavasti:

Arvo on käsitys tavoiteltavasta ja haluttavasta objektista tai asiantilasta. Itseisarvoiseksi kutsutaan asiaa, joka on arvokas oman itsensä vuoksi, kun taas välinearvo on sellaista, jota tavoitellaan jonkin muun asian saavuttamiseksi. Välinearvot saavat usein arvonsa vasta silloin, kun niitä käytetään pyrittäessä itseisarvoihin. Toisaalta välinearvotkin voivat olla itsessään arvokkaita.

Hinta tarkoittaa hyödykkeelle asetettua rahallista arvoa. Hinnat määräytyvät markkinoilla kysynnän ja tarjonnan mukaan. Hintoja on niukoilla hyödykkeillä ja sen avulla tavaroita ja palveluita voidaan verrata toisiin markkinoilla oleviin hyödykkeisiin, koska raha tekee hyödykkeet yhteismitallisiksi. Epätäydellinen kilpailu vääristää hintoja.

Tarpeeton on arvotonta, sellaista, jota kukaan ei halua. Koituneet kustannukset tai tehdyt panostukset eivät yksin kelpaa arvon perusteeksi, olivatpa ne kuinka suuria tahansa. Onko esimerkiksi Tšernobylin ydinvoimala jonkun arvoinen tai mikä on pilaantuneiden nakkien arvo? Jos asioilla ei ole arvoa, ne ovat monesti kustannuksia ja omistajan kannalta edustavat negatiivista arvoa. Myyjän kokonaisyöty on silloin se erotus, joka on pahimman mahdollisen ja rajoitetun vahingon välillä.

Yrityksen arvo syntyy siitä, miten asioita tehdään ja miten välineitä, menetelmiä yms. käytetään. Yrityksen arvo ei ole vain sitä, mitä omistetaan. Kompasilla ei tee mitään, ellei suunnista tai ei osa sitä käyttää. Kompasien arvo syntyy siitä, että on tarve löytää perille ja on taito käyttää kompassia.

Arvonmäärittäjän on hyvä tietää, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät arvotekijät, siis ne, jotka poisotettuina tekevät yrityksessä käytännössä arvottoman. Arvonmäärittäjä tulee ilmetä mihin arvo perustuu, kuten tuottoon, varallisuuteen tai tuleviin mahdollisuuksiin, muussa tapauksessa arvo on vain numero.

Näkökulman vaikutus arvoon ja hintaan

Jokainen meistä arvostaa asioita eri tavoin. Siinä missä toinen näkee tulevaisuuden, toinen ei näe mitään. Ne, joilla ei ole yrityksen mahdollisuuksien suhteen näkemystä, eivät yritystä osta. Yrityksen arvo on aina suhteessa johonkin tai jollekin. Millään ei ole arvoa ilman sitä henkilöä tai tahoa, joka sitä pitää arvossa. Aivan kuten äänellä ei ole merkitystä, jos sillä ei ole kuulijaa.

Yrityksen arvoa ajateltaessa on aina kysyttävä, kenen arvoa me tarkoitamme: myyjän, ostajan, sijoittajan, rahoittajan? Vaiko tarkoitammeko peräti myyjästä

riippuvien tahojen arvoa, kuten esimerkiksi tämän puolison, kirjanpitäjän, tilintarkastajan tai sukulaisten arvoa?

Yrityksen arvoon vaikuttavat ominaisuudet eivät ainoastaan poikkea yrityksestä toiseen, vaan niiden keskinäinen tärkeysjärjestys vaihtelee sen mukaan, kuka niitä katselee. Myyjälle eri asiat ovat tärkeitä kuin ostajille, ostajat keskenään arvostavat ominaisuuksia eri tavoin ja ehkä rahoittaja etsii yrityksestä eri ominaisuuksia kuin edellä mainitut. Siinä, missä sijoittaja esimerkiksi etsii yrityksen hyvää tuloksentekokykyä, pankinjohtaja omaisuususerien vakuusmäärää ja kassavirtaa, ostaja etsii toiminnallisesti sellaista yritystä, joka on hänen kyvyilleen ja tavoitteilleen sopiva.

Vaikka arvo on subjektiivinen käsite, se voi olla mitä suurimmassa määrin myös objektiivinen. Yritys on objektiivisesti arvokkaampi tapauksessa, jossa ostaja saa ostetun yrityksen tuloksentekokyvyn nousemaan synergioiden kautta kuin muutoin samalaisessa tapauksessa, jossa ostajalle tällaisia etuja ei ole saavutettavissa.

Yrityksen arvonmäärittäminen on yrityskauppamielessä turhaa, ellei siinä huomioida kaupan eri osapuolien arvokäsityksiä. Arvonmäärittämisellä pyritään yrityskauppaan. Eri arvokäsitykset voivat yhtä aikaa olla yhtä oikeassa jokaisen osapuolen omalta kannalta, vaikka jokaisen arvo on erisuuruinen. Yritys voi olla aidosti arvokas vain nykyiselle omistajalle, mutta ei muille. Kauppa syntyy vasta, kun osapuolet joustavat arvokäsityksissään kohti toisiaan tai ne ovat sattumalta samat. Tällöin arvoista muodostuu hinta. Hinnan jouston asemasta tämä tapahtuu useimmiten kauppakirjan ehdoilla.

Vain myyjälle itselleen on turhaa arvoa laskea. Ilman ostajaa ei kauppooja tehdä. Käytännössä menetellään usein niin, että ensin määritellään todennäköisen ostajan arvohaarukka ja jos tähän mahtuu se arvo, johon myyjä on tyytyväinen, yrityskaupalla on mahdollisuus onnistua.

Yrityksiä ei voi laittaa yksiselitteiseen arvojärjestykseen, vaikka hintojen suuruusjärjestykseen ne toki voidaan laittaa. Kauppahinta on lopulta se, johon myyjä suostuu ja jonka ostaja on valmis ja kykenevä maksamaan ja rahoittajat rahoittamaan. Vaikka hinta on yhteinen, perusteet siihen ovat loppuun saakka osapuolilla erilaiset. Samaan hintaan on tultu eri teitä.

Mitä paremmin potentiaalinen ostaja tunnetaan, sitä paremmin tämän tarpeet ja odotettavat hyödyt voidaan selvittää ja sitä realistisempi arvonmäärittäminen on mahdollista tehdä. Ostajan varallisuus, ostohalu, -tarve tai -kyky on ostajakohdasta; kilpailijalle tai suuryritykselle yrityksen merkitys on aivan toinen kuin perheen piiristä tulevalle jatkajalle. Varakas ostaja kykenee maksamaan enemmän kuin lainarahoilla liikkeellä oleva. Asiakkaita ostava, laajeneva yritys voi olla kiinnostunut maksamaan jopa tappiollisesta yrityksestä, kun taas starttirahalla liikkeelle lähtevän tilanne ei sitä salli.

1+1=3 pätee joskus yrityskaupoissakin. Esimerkiksi synergiaedut voivat saada niin ostavan kuin ostettavankin yrityksen tekemään aiempaa paremmin tulosta.



Synergioita hyödyntävä ostaja voi joko maksaa enemmän kuin muut tai tällä on suurempien tuottojen takia hankinnan takaisinmaksuaika muita ostajia lyhyempi.

Pelkillä numeroilla ei yrityskauppoja tehdä. Hinta täytyy voida perustella muillakin kuin lasketuilla luvuilla. Arvonmääritys- ja yrityskauppaprosessi alkaa myyjälle esitettävistä kysymyksistä, joita ovat muun muassa:

- Paljonko haluaisit tästä yrityksestä, miksi?
- Kuka ostaisi yrityksesi?
- Miksi tämä sen ostaisi?
- Miksi tämä olisi valmis maksamaan pyytämäsi hinnan?
- Miten tämä pystyisi hinnan maksamaan?
- Voidaanko omilla toimilla parantaa jatkajan maksukykyä ja -halua jotenkin?
- Millä aikataululla tämä maksuista suoriutuisi?

Näihin kysymyksiin on saatava ensin vastaukset, muuten realistista arvomääritystä ei voida tehdä. Onhan selvää, että kauppaa ei voi tehdä, ellei löydetä ketään, joka yrityksen ostaisi, tai mitään syytä, miksi joku sen ostaisi, miksi joku maksaisi pyydetyn hinnan ja jos maksaa haluaisi, miten se tapahtuisi? Kun näihin saadaan vastaukset, päästään rakentamaan ostajan näköistä tuloslaskelmaa ja tasetta sekä sitä kautta yrityksen realistista kauppahintaa.

Yleinen talouden pessimismi ja synkät maailmantalouden odotukset voivat vaikuttaa yritykseen arvoon sitä alentavasti. Pessimismi voi kiristää rahoituksen ehtoja, nostaa korkoja ja vähentää riskinottohalukkuutta yleensäkin. Vaikka yleinen kyky ostaa yritys yleisesti taantumassa vähenee, halukkuus siihen voi työpaikkojen epävarmuuden ja työttömyyden takia tai hyvän tilaisuuden takia jopa kasvaa. Toisin kuin osattiin ennakoida, koronavuosina yrityskauppojen kappalemäärät kasvoivat ennätystasolle eivätkä yritysten arvot yleisesti laskeneet.

Kauppatapaa tarkentaa arvonmääritystä

Lopulliseen kauppahintaan vaikuttaa kaiken muun lisäksi se, missä määrin tuleva menestys tai epäonnistuminen johtuu uudesta ja missä määrin vanhasta omistajasta. Jos menestys on pelkästään uuden omistajan varassa tai ansiota, ostaja ei ole tulevasta työstään valmis maksamaan mitään myyjälle eikä kovin paljon jo olemassa olevasta yritystoiminnastakaan. Jos asia on toisinpäin, ja ostaja tulee menestymään kaikesta huolimatta, sitä enemmän myyjällä on kanttia hintaa pyytää ja ostajan kannattaa sitä tarjota.

Hiipuva toiminta lisää riskiä ja vähentää uskottavuutta. Näin ollen alempi hinta pitää sisällään riskilisän, joka vastaa tilannetta, jossa yritys jatkaa alamäkeä. Se, luopuiko myyjä halvalla vai kalliilla, tiedetään vasta silloin, kun nähdään, kuinka lopulta kävi.

Tosin tämäkään ei ole yksiselitteistä. Jos yritys kaatuu ostajan töppäilyihin, joita myyjä ei olisi tehnyt, oli hankinta ostajalle kallis, mutta myyjä ei silti luopunut siitä ylihintaan. Vastaavasti jos yritys lähtee rivakkaan nousuun ostajan taitavuuden ansiosta, ei edelleenkään myyjä voi väittää luopuneensa siitä liian halvalla.

Yrityksen myyntitavalla tarkoitetaan sitä, miten, missä määrin ja millä aikataululla omistus vaihtuu yhtiössä. Sillä ei sinänsä ole yrityksen lähtöarvoon vaikutusta, mutta maksettavaan kauppahintaan on. Erilaisiin toteutustapoihin liittyy erilaisia riskejä, jotka heijastuvat kauppahintaan.

Käytännössä on kaksi päälinjaa: myydään yhtiön osakkeita tai liiketoimintakaupassa myydään liiketoiminta ja siihen tarvittava liikeomaisuus. Liiketoimintakauppa on ostajalle verrattain riskitön, koska ostajalle siirtyy vain tarpeellinen omaisuus velattomana ja vastuista vapaana. Siinä tarvitaan tuloksen perusteella laskettu tuottoarvo ja sen tekemiseen vaadittavan omaisuuden käypä arvo. Jos kaupassa siirtyy ylimääräistä omaisuutta, se lisätään kauppahintaan, ja jos siirretään myös velkoja, ne vähennetään kauppahinnasta. Osakekaupassa siirtyvät kaikki vastuut, joihin yritys on sitoutunut, tiesi ostaja niistä tai ei. Jos liiketoimintakaupan hinta on X, niin osakekaupassa kauppahintaan lisätään tai siitä vähennetään siirtyvien rahojen ja myyntisaatavien sekä niistä vähennettyjen velkojen erotus (nettokassa). Yrityksen sisältämien omaisuuserien arvot ovat eri kauppatapojen hintaeroista huolimatta koko ajan samat.

Osakekaupassa hinta per osake riippuu siitäkin, paljonko osakkeita myydään. Osake-enemmistö merkitsee valtaa, joka on merkittävä arvotekijä ja siitä kannattaa maksaa. Jos yrityksen koko osakekannan arvo olisi 100, niin 51 % siitä voi olla 51, mutta 49 % ei ole 49, vaan jotain huomattavasti vähemmän.

Silloin kun myyjä antaa maksuaikaa, voidaan ajan myötä tarkentuva yrityksen arvo huomioida kulloinkin maksettavassa kauppahintaerässä nostamalla tai laskemalla maksettavaa summaa. Tämä mahdollistaa kaupan korkeimmalla mahdollisella hinnalla, koska myyjän antama maksuaika on vahvimpia luottamustekijöitä ostajan ja rahoittajan näkökulmasta. Ostajan hintariski on näin lähes eliminoitu. Mutta, siinä missä alaspäin sopeutuvilla osamaksuilla ostaja vähentää riskiään ylihintaisesta kaupasta, myyjä ottaa riskin menettää osan kauppahintaa vaikkapa ostajan toilailujen takia. Maksutavan mukaan määräytyvä hinta on vain seuraus yrityksen arvosta, ei sen tekijä.

ARVON MÄÄRITTÄMINEN

Moni arvoon vaikuttava tekijä ei ole yksiselitteisesti mitattavissa tai ilmaistavissa numeraalisesti, mutta niiden merkitystä tuskin kukaan kiistää. Henkilökunnan osaaminen, motivaatio tai sitoutumisen aste, yhtä hyvin kuin toimialan varmuus ja suhdannetilanne sekä yrityksen tuotteiden kilpailukyky ovat tärkeitä asioita tehdessämme päätöstä yrityskaupasta ja vaikuttavat käsityksemme yrityksen arvosta.



Mutta niitä ei voi pukea numeroiksi ja siksi arvonmääritys ei voi olla pelkkää matematiikkaa, vaan yhtä lailla se on subjektiivista harkintaa ja sanallisia perusteluita.

Määrittelemämme yrityksen arvo on seurausta valinnoistamme; mitkä tekijät otimme mukaan määrittämiseen ja mitä jätimme pois. Kun vaikuttavia tekijöitä on rajattomasti, tulee keskittyä löytämään ne, jotka kussakin tapauksessa ovat merkityksellisempiä ja arvioimaan niiden merkitys, hallittavuus sekä riskipitoisuus.

Ne riskit, jotka ovat arvioitavissa, ovat jossain määrin myös hallittavissa. Hallitsemattomista riskeistä käy esimerkkinä luonnonmullistukset. Hallittavia riskejä ovat esimerkiksi työntekijöiden irtisanoutuminen kaupanteon jälkeen tai toimitussopimusten päättymiset tai niiden ehtojen mahdolliset heikennykset. Jos hallittavat riskit on eliminoitu, niillä ei ole arvonmäärityksen kannalta merkitystä, mutta jos varmistukset ovat tekemättä, ne vaikuttavat arvoa heikentävästi.

Yrityskaupan arvonmääritysnäkökulmasta on syytä keskittyä vain riskeihin, jotka ovat ilmeisiä. Ilmeinen riski on tiedostettava, todennäköinen ja vaikutukseltaan suuri. Jotkut riskit voidaan vaikutuksiltaan rajata sopimuksin tai kattaa vakuutuksilla.

Riski voi olla jopa mahdollisuus; huonot ajat kaatavat heikommat kilpailijat ja raivaavat menestyksen edellytyksiä jäljelle jääville. Taantumissakin löytyy aina kurjien joukosta kuninkaita. Sellaiset yritykset ovat muita elinkelpoisempia, riskittömämpiä ja siten oikeutetusti myös arvokkaampia. Ketteryys on yksi perusero suuryritysten ja pienyritysten välillä. Tästä syystä samaltakin näyttäviä riskejä, kuten toimialariski, on arvioitava eri pohjalta riippuen yrityksen koosta.

Arvonmäärityksen yhtenä tehtävänä on kuvata, miltä yrityksen kustannus- ja taserakenne sekä kassavirta näyttävät, kun yritys on siirtynyt ostajan käsiin. Tästä näkökulmasta arvo pohjautuu ostajan todennäköisimmin kohtaamaan todellisuuteen. Myyjän kannalta on hedelmällistä määritellä arvo potentiaalisimpien ostajien ja heistä parhaimman maksajan näkökulmasta. Arvonmäärityksenä tulisi syntyä yrityksen realistinen kaupallinen arvo, koska ylihintaiset tuotteet ei millään elämänalueella mene kaupaksi, eikä kenenkään pitäisi luopua omaisuudesta alihintaankaan.

Yrityskauppaan tehtävään laadukkaaseen arvonmääritykseen tarvitaan

1. käypiin arvoihin oikaistu tase
2. ostajan tulevaisuutta kuvaava tuloslaskelma
3. arvonmääritysmenetelmä ja vertailumenetelmä
4. kattavaa ja luotettavaa tietoa myyjästä ja kohteesta
5. näkemys mahdollisesta ostajasta, tämän motiiveista ja kyvyistä ostaa yritys
6. kokemusta ammattilasta
7. tietoa rahoituksen saatavuudesta ja sen ehdoista

Olipa arvonmääritys tehty millä tavalla tahansa, on se perusteltava ja hyvä jakaa seuraaviin omaisuuden arvostuseriin:

- + liikearvo
- + koneet ja kalusto
- + kiinteistö
- + vaihto-omaisuus
- + rahoitusomaisuus
- + ylimääräinen omaisuus
- vieraspääoma
- = yrityksen kokonaisarvo

Liikearvolla eli goodwillilla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen kokonaisarvosta, joka ei tavallisesti näy taseessa eikä ole mitään käsin kosketeltavaa. Sitä voi olla vain toimivalla, tuottavalla yrityksellä, sillä se syntyy vain yrityksen positiivisesta tuloksesta. Sitä voisi kutsua vaikka yrityksen idean tai hengen arvoksi. Jos yritys kuolee, liikearvo katoaa yrityksen arvosta liikeideoiden taivaaseen ja jäljelle jäävät hiljentyneet tuotantovälineet. Elävä yritys on siis yleensä liikearvon verran kuollutta arvokkaampi. Tuo liikearvo saadaan, kun tuottoarvosta vähennetään kaikki muut kaupassa siirtyvät omaisuuserät.

Esimerkki

<i>Yrityksen tuottoarvo</i>	<i>100</i>
<i>Koneet</i>	<i>- 20</i>
<i>Varasto</i>	<i>-40</i>
<i>Aineettomat hyödykkeet</i>	<i>-10</i>
<i>= Liikearvo</i>	<i>30</i>

Eri arvonmääritysmenetelmillä voidaan saada hyvin erilaiset arvot samalle kohteelle ja ne antavat arvon ainoastaan niiden totuuksien pohjalta, joita niihin on syötetty. Yhtään parempaan ne eivät pysty, eikä mikään menetelmä itsessään korjaa sinne syötettyä vääristynyttä dataa oikeaksi. Siksi oikaistusta ja oikaismattomasta tilinpäätöksestä seuraa tyystin eri arvot yritykselle.

Tuottoarvo

Normaalin yrittäjän ja pk-yrityksen ollessa ostajana tuottoarvomenetelmä on tärkein ja järkeenkäyvin arvostusmuoto. Tuottoarvon ensisijaisuus on siinä, että se kulkee parhaiten käsi kädessä yritystoiminnan perusajatuksen kanssa; yritys-



toiminnan tarkoitus ei ole omistaa rahaa tai vaurautta vaan tehdä sitä lisää omistajilleen. Yritystoiminta ei ole päämäärä, vaan väline. Tästä seuraa se luonnollinen arvokäsitys, että hyvin kannattava yritys on aina huonosti kannattavaa arvokkaampi.

Arvomäärityksen lähtökohtana ovat aina yrityksen nykytilanne ja viime vuosien tulokset. Tuottoarvoa laskettaessa käytetään sitä oikaistua tulosta, jonka uskotaan jatkajalle todennäköisimmin tulevan. Satunnaiset tuotot ja kulut tulee poistaa laskelmasta kokonaan. Jos omistajat eivät ole nostaneet palkkoja, vaikka heidän työpanoksensa ovat mukana yrityksen liikevaihdossa, tulosta on heikennettävä normaaliin elämiseen vaadittavien bruttotulojen määrällä sosiaalikuluihin. Samoin huomioon otetaan esimerkiksi tulevat korvausinvestoinnit. Jos lähivuosina joudutaan koneet uusimaan, hankintaa vastaavat rahoituskulut vähentävät vastaavasti kassanpohjalle jäävää kertymää. Tuloksena on yrityksen alempi arvo verrattuna siihen, että näitä oikaisuja ja investointeja ei tarvittaisi.

Tuottoarvon peruskysymykset ovat:

1. paljonko yritys tuottaa kaupan jälkeen,
2. millaista aikaväliä tarkastellaan menneiltä ja tulevilta vuosilta,
3. millä varmuudella uskotaan oletusten pitävän paikkansa seuraavina vuosina,
4. kuka tai millainen on ostaja.

Tuottoarvoa määriteltäessä lasketaan, paljonko yritys pystyy enintään maksamaan rahoittajilleen takaisin esimerkiksi seuraavana viitenä vuotena niin, että yrityksen maksuvalmius säilyy koko ajan terveenä. Maksuvalmiutta voidaan pitää terveenä, kun yrityksen kassaan jää liiketoiminnan pyörittämiseen joka vuosi juuri sopivasti käyttöpääomaa rahoituksen takaisinmaksusta huolimatta. Tässä esimerkissä yrityksen tuottoarvo on enintään viiden vuoden lyhennysten summa.

Liiketoimintakaupassa, jossa kassa ei siirry ostajalle, rahoitettavaksi tulee myös uuden liiketoimintayhtiön käyttöpääoma, minkä takaisinmaksut ovat pois myyjälle maksettavasta summasta. Toisin sanoen maksimihinta on pienempi.

Osakkeiden kaupassa ei ostajalle siirry tai synny mitään liikearvoa. Ostavan yhtiön taseeseen tulee ainoastaan osakkeiden hankintahinta, vaikka hinta perustuisi kokonaan liikearvoon. Osakekaupassa, sen osan kauppahinnasta, joka ylittää ostetussa yrityksessä olevan varallisuuden käyvän arvon, voidaan katsoa ainakin laskennallisesti olevan liikearvoa. Jos varallisuudessa on mukana ylimääräistä varallisuutta, joka aiheuttaa, vaikka vain kustannuksia, em. laskukaavalla yrityksen pääliiketoiminnan liikearvo jää todellisuutta pienemmäksi ja substanssi muodostuu liian suureksi. Tällöin yrityksen pääliiketoiminnan liikearvon määrittäminen vaatii ensin ylimääräisen varallisuuden ja sen vaikutusten eliminointia niin tuloslaskelmasta kuin taseesta.

Osakekaupan hinta riippuu paljolti siitä, miten kauppa on tarkoitus toteuttaa. Verotehokkain tapa on konsernimalli, jossa ostoa varten perustetaan emoyhtiö,

joka ostaa kohdeyhtiön. Tällöin tyttärestä emoon saadaan siirrettyä verovapaita osinkoja, jotka voidaan käyttää kokonaisuudessaan lainojen lyhennyksiin. Tämän takia myyjän hintapyyntö määritelläänkin aina oletuksella, että ostaja on toinen osakeyhtiö.

Jos ostaja on luonnollinen henkilö, hän saa takaisinmaksuun tarvittavat tulot osinkoina ja palkkana, joista verottaja ottaa leijonan osan. Jos rahoituksen takaisinmaksuaika on molempien ostajien tapauksissa sama, ei luonnollinen henkilö pysty verojen vuoksi maksamaan yhtä suurta kauppahintaa kuin ostava emoyhtiö.

Tuottoarvon ajatus on edellä kuvatuissa toteutustavoissa sama: ostetusta yritystoiminnasta tai yritykseltä saaduilla tuloilla on kyettävä kuolettamaan hankintahinta annetussa takaisinmaksuajassa. Muussa tapauksessa investointi ei ole kannattava.

Esimerkki

Kassavirta	Ennen myyntiä	Myynnin jälkeen	Selitys
Liikevaihto	500 000	500 000	Ei muutoksia näköpiirissä
Ainekäyttö	250 000	250 000	Ei muutoksia näköpiirissä
Omistajan palkat	0	50 000	Lisätty työtä vastaavat palkat
Työntekijät	100 000	100 000	Ei muutoksia näköpiirissä
Muut kulut	20 000	20 000	Ei muutoksia näköpiirissä
Oikaistu käyttökate	130 000	80 000	

Jos yrityksen tulos tai vaikka liikevaihto on vaihdellut säännöllisesti, voidaan lähtökohdaksi ottaa näiden oikaistujen arvojen keskiarvo. Jos vuosien välinen vaihtelu ei ole säännöllistä, keskiarvon käytöltä putoaa järjellinen pohja.

Ensinnäkin epäsäännöllisen vaihtelun keskiarvo muuttuu merkittävästi valitun laskentajakson mukaan. Jaksoa vaihtamalla saadaan hyvin erilaisia keskiarvoja.

Toiseksi huomina yleensä muistuttaa enemmän tätä päivää kuin vuodentaikaista. Tästä syystä keskiarvoa parempi tapa olisi painottaa tyypillisimmän vuoden tai vuosien tai edes viimeisimmän vuoden lukua. Keskiarvo ei edusta normaalia tai tyypillistä lukuarvoa. Se voi olla jopa yrityksen kaikkein epätyypillisin tulos, jolloin siitä konstruoitu tulevaisuus ei voi osua oikeaan.

Kolmanneksi ostaja on kiinnostunut yrityksen kehityksen suunnasta, mistä keskiarvo ei kerro mitään. Esimerkiksi trendimäisesti nousevan tai laskevan heilahtelun keskiarvo on luku, joka ei kerro mitään siitä, mihin suuntaan kehitys on menossa.



Esimerkiksi koronavuosina moni menestyvä ravintola oli kiinni. Ennen ja jälkeen koronan on mennyt hyvin, joten miksi nollavuodet tulisi ottaa mukaan keskiarvolaskelmaan heikentämään kuvaa todellisesta tuloksentekevyydestä? Se olisi perusteltua, jos tiedetään, että korona toistuu säännöllisin väliajoin, muuten ei. Sama koskee yrityksen muitakin hyviä ja huonoja poikkeusvuosia. Ne tulee eliminoida arvonmäärityksistä käyttämällä niiden kohdalla historian perusteella tyypillisimpiä lukuja tai jättämällä ne kokonaan pois tarkastelusta.

Esimerkki

	Tulos vuonna 1	Tulos vuonna 2	Tulos vuonna 3	Yhteensä	Keskiarvo
Yritys A	300 000	200 000	100 000	600 000	200 000
Yritys B	100 000	200 000	300 000	600 000	200 000

Keskiarvon mukaan yritykset A ja B ovat yhtä arvokkaita. Jos takaisinmaksuaika on 5, molemmat ovat noin 1 000 000 arvoisia, vaikka yritys A on kovassa pudotuksessa ja B yhtä kovassa nousussa. On selvää, että yritys A jää tällä hinnalla myymättä. Kehityksen suunnan takia siitä ei makseta viimeisen tuloksen mukaan edes 500 000. Jos tulos putoaa samaa vauhtia, on ensivuoden tulos nolla ja sen jälkeen yritys tappiolla.

Arvonmäärittäjän on selvittävä, millä perusteella yritystoiminta jatkuisi samantapaisena kuin menneinä vuosina. On oleellista tietää, oliko viimeinen loistava vuosi poikkeus vai uuden kehityksen alku. Arvonmäärittämiseen olisi löydettävä sellainen normaali, todennäköisin tai mahdollisimman edustava tulos- ja kustannusrakenne, johon jatkaja uskottavin ponnistuksin pääsisi. Tämän selvittäminen vaatii aina jalkautumista ja perehtymistä kohteeseen ja sen toiminnan edellytyksiin. Tästäkin syystä pelkkien tilinpäätösten pohjalta tehdyt arvonmääritykset ovat virheellisiä.

Yleensä yrityksen oikaistu tuotto, tavallisesti käyttökate tai EBIT (Earnings before interest and taxes, tulos ennen korkoja ja veroja), kerrotaan luvulla, joka vastaa maksimaalista laina-aikaa, jonka rahoittajan oletetaan antavan kohteena olevalle kaupalle oletetun parhaimman ostajan tapauksessa. Tyypillisten takaisinmaksuaikakertoimet vaihtelevat välillä 2–6 vuotta. Näin saadaan yrityksen korkein mahdollinen hinta mainitussa tapauksessa, mainituilla oletuksilla. Todellinen kauppahinta löytyy tavallisesti edellä määritellyn maksimihinnan tuntumasta mutta sen alapuolelta.

Tuottoarvo on ostajan kannalta erilainen, jos nykyisen omistajayrittäjän korvaa uusi omistajayrittäjä, verrattuna tilanteeseen, jossa sijoittaja ostaa yrityksen ja palkkaa omistajayrittäjän tilalle palkkajohtajan. Omistajayrittäjä saa halutessaan sekä palkan että yrityksen tuotot, sijoittaja saa vain tuotot palkkakustannusten jälkeen.

Jos ostaja on pörssiyhtiö, tämä hyötyy ostosta yrityksen pörssiarvon kautta niin sanotulla ilmaisella lounaalla. Esimerkiksi, jos ostetun yrityksen arvo ennen kauppaa oli vaikkapa 5 x tulos. Kun yritys liitetään pörssiyrityksen, jonka arvo lasketaan 25 x tulos, ostaja hyötyy arvonnousuna 20 kertaa ostetun yrityksen tuloksen verran lisää. Näin ollen yrityksen hinta on ollut ostajalle varsin edullinen.

Yrityksen tuottoarvon laskenta noudattelee seuraavaa kaavaa:

$$\text{TUOTTOARVO} = \text{TULOS} \times \text{AIKA} \times \text{VARMUUS}$$

Tuloksella tarkoitetaan **jatkaajan oikaistua tulosta** ennen veroja, poistoja ja satunnaiseriä sellaisella kustannusrakenteella, joka voidaan perustellusti olettaa kaupan jälkeen saavutettavan.

Tuottoarvosta määriteltyyn hintaan lisätään ylimääräinen omaisuus vain silloin, kun ostaja sen haluaa ostaa. Jos ostajalle siirtyy kaupassa velkoja, ne tulee vähentää maksettavasta kauppahinnasta. Ylimääräinen omaisuus tarkoittaa kaikkea sitä yrityksessä olevaa omaisuutta, joita jatkaaja ei tarvitse tuloksen tekemiseen. Näiden aiheuttamat kustannukset ja tulot on oikaistava tuloslaskelmasta lähtökohtaisesti pois ja käsiteltävä mahdollisesti erillisessä laskelmassa.

Aika tarkoittaa vuosien määrää, jonka kuluessa yrityksen oston käytetyt pääomat on maksettu rahoittajille takaisin.

Takaisinmaksuaika on kohtuullinen, jos ostaja kykenee maksamaan yrityskaupan hinnan takaisin nopeammin kuin vastaavan kokoisen liiketoiminnan rakentaminen nolosta alkaen kestää olettaen, että käytössä on yritysostoa vastaava rahasumma. Tästä johtuu, että sellaiset bisnekset, joita ei voi syrjäyttää tai muutoin tehdä, maksavat rahamääräisesti paljon. Silloin kun ostaja on pienissä yrityksissä ihminen, on muistettava, että rahoituksen takaisinmaksun lisäksi yrityksen on tuotettava myös jatkaajan elämiseen tarvittavat tulot. Tällöin kohtuullinen aika on 2–6 vuotta. Suurille yrityksille se voi olla huomattavasti pidempikin. Mitä varmemmalta kassavirrat vaikuttavat ja mitä pidempään niiden tuotantovälineet toimivat, sitä pidempää takaisinmaksuaikaa voidaan vaatia.

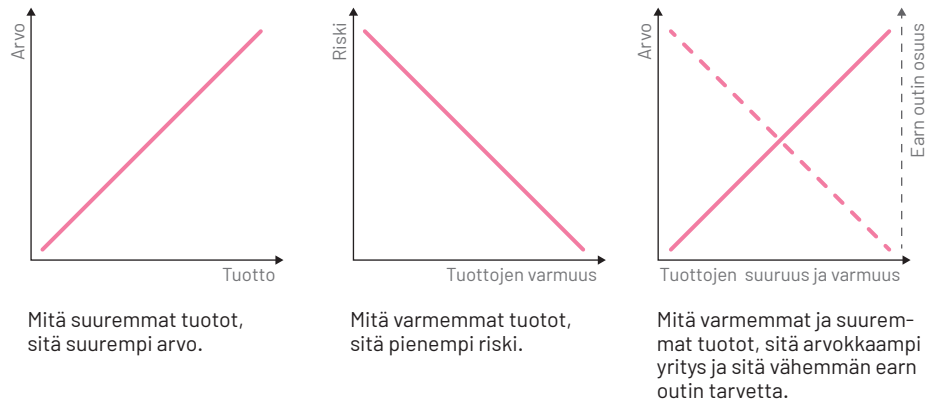
Varmuus tarkoittaa todennäköisyyttä siitä, että joku asia tulevaisuudessa tapahtuu. Arvonmäärittämisessä tarkoitetaan ensisijaisesti tulevien tulovirtojen varmuutta. Jos varmuus on 1, se tarkoittaa, että tulovirrat ovat esitetyn suuruisia mainittuna aikana 100 % varmuudella. Jos se on 0, niin ei ole. Varmuus on käsitteenä helppo ymmärtää, mutta sen muuttaminen numeroksi on jo vaikeampaa. Käytännössä varmuutta ei tarkkaan lasketa, vaan se arvioidaan subjektiivisesti niiden tietojen perusteella, jotka yrityskaupasta ja sen kohteesta on saatavilla.

Varmuus ei ole annettu suure, vaan sitä voidaan jopa luoda tai ainakin parantaa. Luottamus luo varmuutta, mikä puolestaan syntyy hyvin hoidetusta ja rehellisestä viestinnästä. Kysymys on varmuuden lisäämisestä ja lopulta mahdollisimman hyvästä kauppahinnasta. Jos luottamusta myyjään ei ole, on varmuutta vaikea kasata muistakaan tekijöistä.

Mitä varmempaa on kassavirta, sitä pienempi on kokonaisriski ja vastaavasti yrityksen arvo sitä korkeampi. Mitä enemmän earn out:ia, sen enemmän ostaja on valmis yrityksestä maksamaan. Toisaalta mitä varmempaa kassavirta on, sen vähemmän myyjän earn out:ia tarvitaan.

Alla olevissa kuvioissa nähdään, miten varmempi kassavirta vähentää riskiä ja kasvattaa arvoa. Samoin toimii myyjän earn out. Jaettu riski signaloi luotettavuutta ja nostaa halukkuutta maksaa yrityksestä enemmän kuin muuten maksettaisiin.

Riski, kassavirta ja myyjän earn out



KUVIO 1. Riski, kassavirta ja myyjän earn out

Yritysten arvot joustavat siis suhteessa riskiin, ei vain yrityksen tuottoon. Suurempi riski otetaan vastaan vain pienemmällä hinnalla. Jos tuotot ovat yhtä suuret, mutta riskit eri suuret, ostajaa valitsee pienimmän riskin, jos hinnat ovat samat. Jos kahdessa eri liiketoimessa ostajan riski on yhtä suuri, mutta odotettavissa oleva tuotto on toisessa näistä moninkertainen verrattuna toiseen, on selvää, kumman ostaja valitsee.

Substanssiarvo

Substanssiarvoa käytetään tuottoarvon kanssa rinnakkain vertailumenetelmänä. Näin kahden arvonmäärityksen kautta pyritään löytämään riittävä näkemys kauppahinnan määrittelylle ja sen rahoittamiseksi. Substanssin tarkastelulla selvitetään omaisuuserien käypiä arvoja, rahoitukseen liittyen käytössä olevia vakuuksia ja jatkavan yhtiön velkaantuneisuutta.

Yksinkertaisimmillaan substanssiarvo saadaan vähentämällä yrityksen varoista velat, jolloin lopputuloksena on yrityksen ikioma velaton varallisuus. Tase tulee oikeasti käypiin arvoihin ennen substanssin laskemista. Omaisuuden käypä arvo (markkina-arvo) voi oikeasti olla virallisessa taseessa olevaa arvoa huomattavasti korkeampi tai matalampi. Substanssin käypään arvoon lisäksi vaikuttaa sen likvidisyys. Selvä on, että 10 000 euroa käteistä on käyvältä arvolta arvokkaampi kuin 10 000 euron hintainen mutta vaikeasti realisoitavissa oleva erikoislaite.

Ylimääräisellä varallisuudella tarkoitetaan varallisuutta, jolla toki voi olla arvoa, mutta sitä ei tarvita liiketoiminnan pyörittämisessä. Se on jatkajalle tarpeeton. Esimerkiksi yrityksen omistama sijoitussalkku tai ylisuuri kassa ovat tyypillisesti ylimääräistä varallisuutta. Yritystoiminnan arvo perustuu vain siihen omaisuuteen, jolla yritystoimintaa kyetään pyörittämään sekä siihen tulokseen, joka tulevina vuosina tällä omaisuudella aikaan saadaan. Toisin sanoen, yritystoiminnan arvo perustuu vain siihen tulokseen, joka yrityksellä kyetään tulevina vuosina saavuttamaan. Tämänkin takia substanssiarvon on yrityskaupassa lähinnä vain vertailtu arvo.

Jokainen tuotannontekijä, joka ei myötävaikuta tuloksentekoon, on liiketoiminnan kannalta tarpeeton. Se on lisäksi arvonmäärityksen näkökulmasta arvotonta, jos se ei vaikuta ostajan tuloksentekokykyyn kaupan jälkeen. Tarpeellisuus on syytä arvioida huolellisesti ja tapauskohtaisesti. Päällisin puolin tarpeeton ja erikoinen omaisuuserä saattaa ollakin osa sitä menestystä, johon yrityksen arvo perustuu. Yhtäältä iso varasto voi olla menestystekijä, toisaalta hitaasti kiertävä varasto on taloudellinen rasite. Rasitus ei näy myyjällä, kun ostot on ajat sitten maksettu. Ostajalla se näkyy, jos velkarahalla joudutaan ostamaan tavaraa, josta ei tahdo generoitua tuottoja rahoituksen takaisinmaksuun. Käytännössä arvonmäärityksessä tällaisen varaston kiertonopeutta lisätään, jolloin myyjältä ostetaan vain kurannti varasto. Varaston jättäminen kokonaan tai osittain ns. myyntitilille helpottaa arvomääritystä näissä tapauksissa.

Substanssiarvon ja tuottoarvon suhdetta voidaan kuvata seuraavasti:

Arvojen suuruusjärjestys	Myytävän kokonaisuuden hinta enintään
Tuottoarvo > Substanssiarvo	Tuottoarvo + siirtyvä ylimääräinen omaisuus - vieras pääoma
Substanssiarvo > Tuottoarvo	Substanssiarvo

Jos tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, myytävän omaisuuden kokonaiskauppahinta on tuottoarvon ja ylimääräisen omaisuuden summa. Jos kaupassa lisäksi siirtyy vierasta pääomaa, sen määrä vähennetään kokonaiskauppahinnasta. Taas, jos substanssiarvo ylittää tuottoarvon, kokonaisuuden arvo on substanssiarvo sisältäen myös kaiken ylimääräisen omaisuuden.

Vaikka tuottoarvo ylittää substanssiarvon, se ei tarkoita automaattisesti sitä, että yrityksen tuotot riittäisivät ostamaan myös ylimääräisen omaisuuden. Ylimääräinen omaisuushan ei kuulu yrityksen kovaan ytimeen, josta arvonmääritys tehdään. Ylimääräisen omaisuuden generoimat tuotot ja kulut tulee eliminoida yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuottoarvoa laskettaessa.

Jos omaisuus myydään substanssiarvosta, kyseessä on käytännössä yritysvarallisuuden realisointi. Yrityksen tuotot nykyisellä tasolla eivät yleensä kykene tätä kauppaa maksamaan takaisin. Investoinnin takaisinmaksukyky perustuu luultavimmin ostajan muihin bisneksiin, joihin yritystoiminta integroidaan.



Esimerkki

Tarkastellaan kahta lähes identtistä yritystä A ja B. Molemmat yritykset ovat velattomia. Yritysten puhdas tulos ja varallisuus ovat seuraavat.

	Yritys A	Yritys B
Tulos	100	300
Varallisuus	300	100

Kumpi näistä yrityksistä on arvokkaampi?

- *A voisi olla, sillä perusteella, että sillä on enemmän varallisuutta. Mutta miksi ostaja olisi kiinnostunut ostamaan varallisuutta, joka tuottaa huonosti verrattuna kohteeseen B, joka tuottaa kolminkertaisesti?*
- *A on hyvä valinta rahoittajan tai riskinkaihtajan näkökulmasta, jos ajatellaan tilannetta, jolloin yritystoiminta joutuu ongelmiin eikä sitä voida jatkaa. A yrityksellä on enemmän realisoitavaa velkojen vakuudeksi. Jos omaisuus ei ole identtistä, vaan B:llä se on kultaharkkoja ja A:lla viimeisen myyntipäivän lihaa, tilanne on päinvastainen. Talousluvut ilman niitä selventävää taustoitusta ovat arvonmäärityksen kannalta enintään puolivalmisteita.*
- *Jos A:n omaisuudesta 200 on omakotitalon osuus, omaisuus on edelleen myyjän näkökulmasta 300 arvoinen, mutta ostajan näkökulmasta, joka uutta kotia ei tarvitse, itse yritystoiminnan substanssiarvo on enää vain 100. Jos B:n substanssi on nyt kokonaan kovaa ydintä ilman ylimääräistä tai tarpeetonta omaisuutta, olisi B yhtä arvokas substanssin osalta, mutta tuottojen näkökulmasta arvojärjestys on kiistattomasti B:n eduksi.*

Suurempi substanssi tuo turvaa nostaen yrityksen varmuutta ja näin puolustaa pyydettyä kauppahintaa. Saman tuottoiset yritykset eivät ole samanhintaisia, jos toisella on enemmän substanssia kuin toisella. Toisella riski koko kauppahinnan menetykseen on selvästi suurempi. Varmemmasta firmasta kyetään maksamaan enemmän, kun rahoittajatkin ovat valmiimpia kauppaa rahoittamaan. Erityisesti tietointensiivisten yritysten, joilla on suuri tulos suhteessa varallisuuteen, ostajilla on mainitusta syystä haasteita lainarahoitusten hankinnassa.

Vaihtoehtokustannus vertailuarvona

Yrityksen omaisuuden arvo on suurimmillaan siinä käytössä, jolla tulosta tehdään. Toimivan paperikoneen ja tarpeettoman paperikoneen arvoero on valtava. Vakuutusten (palo-, varkaus-, vahinko- ja keskeytysvakuutukset) tulisi heijastaa tällaisia arvostuksia, mutta vakuutussummiin luottaen ei arvonmääritystä tule tehdä.

Vaihtoehtokustannustarkastelu olisi sen sijaan hyvä olla aina jollakin tavalla mukana arvoa määriteltäessä. Yrityksen ostamisen sijasta sen voi myös perus-

taa. Tällöin voidaan arvioida, paljonko maksaisi, jos ostaisi samat tuotantovälineet itse, vuokraisi tilat, markkinoisi ja mainostaisi itselleen vastaavan kokoisen asiakaskunnan. Suunnittelulaskelmissa unohdetaan usein viimeksi mainittu, joka on käytännössä monin verroin kalliimpaa ja aikaa vievempää kuin alkava yrittäjä osaa aavistaa. Tämä unohtamien saa perustamisen näyttämään valheellisesti edullisemmalta.

Myös se aika, jona yritystä nostetaan pystyyn (tavallisesti noin 6–18 kk) käytännössä ilman palkkaa, tulee yritystä perustavan laskea kustannuksiinsa. Toimivassa yrityksessä palkka maksetaan kassavirasta, ei taseesta kuten on uusissa yrityksissä laita. Vaihtoehtokustannusta voidaan pitää ostajan maksimihintana: rahamäärä, jolla hän katsoo saavuttavansa saman tulotason ostamatta yritystä ja laittamalla saman rahamäärän uuteen yritykseen.

Myyjän näkökulmasta vaihtoehtokustannus tarkoittaa taas sitä, että paljonko tulisi tienattua tulevina vuosina, jos ei myykään yritystä. Iäkkään tai sairastuneen yrittäjän näkökulmasta saamatta jääviä tuloja ei ole monelta vuodelta jäljellä ja nekin ovat hiipumaan päin. Nuoren, työkykyisen yrittäjän saattaa kannattaa myydä itsensä työttömäksi. Myyntitulojen tukemana on turvallista siirtyä kohti uusia haasteita. Arvonmäärityksessä tulisi huomioida myös myyjän ikä ja toimeentulo kaupan jälkeen.

Myyjän vaihtoehtokustannus voidaan ajatella myös optimoinnin kautta: paljonko hän voisi tienata enemmän myymällä yritys ja sijoittamalla rahat tosin. Jos myydään heikoiten kannattava tytäryritys ja käytetään rahat kannattavimman tyttären laajentamiseen, päästään eroon kustannuksesta, joka oli vanhan toimimallin ja uuden toimintamallin tuottojen erotus. Tämä eron verran yritys menettää niin kauan, kun laajentamista ei tehdä, olettaen että laajennus ei ole muuten rahoitettavissa. Myyjän kannattaa joissain tapauksissa myydä tytär jopa pienemmällä hinnalla kuin mitä tyttären tuloksentekeyky antaisi muuten perusteita.

ARVOKKAAT OMINAISUUDET

Yrityskaupan turvallisuuden ja yrityksen arvon kannalta sopeutumiskyky on yksi tärkeimpiä yrityksen ominaisuuksia. Sopeutumiskykyä osoittaa se, miten yritys pääsee rasitteistaan eroon. Joku ominaisuus voi olla kilpailuvaltti tänään ja rasite huomenna. Arvokas yritys on pitkäikäinen, elinvoimainen ja tuottava. Arvo määräytyy joukosta ominaisuuksia, jotka ovat hyödyllisiä ja elinkelpoisia suhteessa ympäröivään maailmaan.

Lähes kaikki ominaisuudet esiintyvät yrityksissä eri tavoin ja eri intensiteeteillä. Se, mikä on toiselle kriittinen ominaisuus, ei toista juuri hetkauta. On huomioitava, kuinka kauan ja millä panostuksilla kukin tekijä säilyy arvotekijänä. Yrityksen arvoa ei voi tyydyttävästi tarkastella tuijottamalla vain yhtä ominaisuutta,



kuten tuloksenteekokykyä tai varallisuutta, vaan yritys on nähtävä kokonaisuutena, josta luvut kertovat vain osan.

Kilpailukyky

Hyvä kilpailukyky vähentää epävarmuutta ja nostaa yrityksen arvoa. Kilpailukykyä voidaan tarkastella koko yrityksen tasolla tai vaikka vain sen tuotteiden näkökulmasta. Patentit, oikeudet ja lisenssit ovat arvokasta tavaraa, jos niihin liittyvät tuotteet ovat muuten haluttuja. Harva nykyinen menestystuote on sellaisenaan sitä esimerkiksi 10 vuoden päästä. Helposti muunneltava tuote tukee yrityksen kykyä tehdä tulosta tulevaisuudessakin ja sitä kautta yrityksestä pyydettyä hintaa.

Markkina-asema

Vaikka yleensä vahva markkina-asema nostaa yrityksen arvoa ja heikko laskee, näin ei aina ole. Vahvan markkina-aseman rinnalla kulkee aina kysymys aseman pitämisestä. Kauanko monopoli voi säilyä tai koska kilpaileva tekniikka ajaa ohi. Hyvällä markkina-asemalla ei ole mitään painoarvoa, jos myytävän yrityksen asiakaskunta ja liikevaihto on verrattain helppo saavuttaa aivan uudella yrityksellä.

Ulkoiset uhat

Ulkoisia uhkia ovat esimerkiksi olemassa olevat ja alalle tulevat kilpailijat, alalle laajentuva julkinen sektori, työvoimapula, lainsäädännön tai kilpailutilanteen muutokset. Näköpiirissä olevat lainsäädännön muutokset, esimerkiksi ravintolatoiminnassa, tulee ottaa huomioon arvoa määriteltäessä tai ainakin sovittava kauppakirjassa, miten menetellään, jos toimintaedellytykset oleellisesti muuttuvat. Ulkoista uhista on sitä vähemmän huolehdittavaa, mitä dynaamisempi yritys on.

Toimitilat

Hyväkuntoiset, nykyiseen ja tulevaan käyttöön juuri sopivan kokoiset, halutulla alueella olevat, velattomat, käyttöön kuin käyttöön sopivat omat tilat ovat arvon kannalta parasta mahdollista laatua, mitä kuvitella saattaa. Kaikilla muilla kombinaatioilla tullaan tästä alaspäin.

Tilojen kunto sekä sopivuus nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ovat kriittinen resurssitekijä. Mitä paremmin tilat kestävät tulevia vuosia ilman lisäinvestointeja, kunnostuksia tai laajennuksia, sen parempi arvon kannalta. Toisaalta ylisuuret tilat voivat olla arvoa laskeva tekijä siinä missä liian ahtaatkin, mikäli joutotilalle ei löydetä tuottavaa käyttöä.

Vuokratilojen toistaiseksi voimassa vuokrasopimus on riski firmalle ja vie arvoa alaspäin, jos yritykselle on erittäin tärkeää pysyä juuri noissa tiloissa; vuokrasuhde on voimassa vain irtisanomisajan. Määräaikaisesta sopimuksesta tulee riski, jos toiminta kasvaa nopeasti tai se pitäisi panna vaikka jäihin joksikin aikaa, jolloin tiloista ei pääse eroon.

Kapasiteetti

Kapasiteetti arvotekijänä ei ole absoluuttinen suure, vaan erittäin suhteellinen ja subjektiivinen arvotekijä. Mitä pitempään tuotantovälineistö palvelee oletettua tuotannontasoa ilman lisäinvestointeja, sitä enemmän se tukee yrityksen arvoa. Yrityksen arvoon vaikuttaa myös se, onko sillä nyt yli-, ali- vai sopivasti kapasiteettia. Täyskapasiteetti on ongelma, jos kysyntä vaatii nopeaa kasvua. Kapasiteettia on arvioitava suhteessa nykyiseen tarpeeseen ja niihin odotuksiin, joita yritykselle asetetaan lähitulevaisuudessa.

Sijainti

Sijainti voi olla joko logistinen tai markkinoinnillinen etu, parhaimmassa tapauksessa se on molempia. Logistisesti hyvä sijainti näkyy edullisina kuljetuskustannuksina ja asiakkaiden kannalta helppona saavutettavuutena sekä työvoiman hyvänä saatavuutena. Loistavassa paikassa olevan ravintolan arvosta esimerkiksi brändi ei näyttele niin suurta roolia kuin sijainti. Toisaalta sellaiselle yritykselle, joka on vertaansa vailla oleva uniikki menestyjä, sijainnilla ei ole arvoon juuri merkitystä. Mahdollisuus vaihtaa huonosta sijainnista parempaa voi tukea ostajan ostopäätöstä. Paikan vaihto on tälle myös ainakin kertakustannus, joka voi pienentää tarjottua hintaa.

Tunnettuus, brändi

Yrityksellä, jonka sijainnista huolimatta ei tarvitse mainostaa itseään ja menestyy silti, on loistava brändi. Tunnetusta nimestä kannattaa maksaa, koska se säästää markkinointikuluissa verrattuna tuntemattomaan yritykseen tai tuotteeseen. Brändi on silti vain yksi tuotannontekijä. Brändin vaikutus on mukana yrityksen tuloksessa ja sen myötä tuottoarvossa, joten siitä ei ole syytä erikseen mitään maksaa. Brändillä on arvon kannalta merkitystä vain, jos yritys tuottaa tulosta enemmän brändin kanssa kuin ilman niitä.

Historia

Yrityksen historiaa voidaan pitää parhaana käytettävissä olevana arvonmäärittäjänsä lähtökohtana, mutta vain lähtökohtana. Toimivalla yrityksellä on näyttöä, että sen kustannus ja panostusrakenteella on saatu myyntiä ja tulosta aikaisiksi. Jos on näyttöä menestyksestä, on uskottavuutta. Jos on uskottavuutta, ostaja



kokee vastaanottavansa vähemmän riskiä. Yrityksen arvo on tällöin suurempi kuin yrityksellä ilman näyttöjä. Uudella yrityksellä näyttöjä ei ole, mutta rasitteita kyllä. Silloin yrityksen arvo voi enintään olla joku palkkio yritystoiminnan pystyttämisestä ja tuotantovälineistä. Uudesta yrityksestä kannattaa maksaa tuot-arvoa vain earn out -pohjalta.

Panostukset

Panostusten (mm. tuotekehitys, innovaatiot, henkilökunnan koulutukset, ja uusien avainhenkilöiden rekrytointi) arvo määräytyy, ei panostuksen suuruudesta, vaan siitä tuotosta, joka niiden kautta tullaan aikaansaamaan ja ilman niitä ei saataisi. Jos saataisiin, panostuksia voidaan pitää tarpeettomina. Kaikki panostukset ovat siis investointeja arvonmäärityksen näkökulmasta.

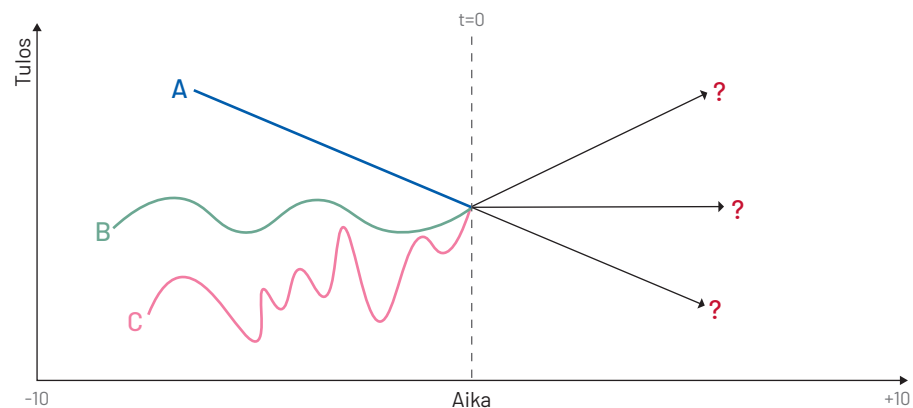
Tulosvarmuus

Vaikka tulos on tärkein arvoon vaikuttava tekijä, se ei ole sitä koskaan yksin. Vähintään yhtä tärkeää on tulevien tulosten varmuus. Mitä vähemmän tulos on vaihdellut, mitä enemmän ja pidempään se on ollut nousussa, sen parempi yrityksen arvon kannalta. Historiasta nähdään, miten yritys on ominaisuuksillaan pärjännyt. Jos olosuhteissa ei ole muutoksia tapahtunut eikä odotetakaan tapahtuvan, on tulevaisuus kohtalaisen luotettavasti ennustettavissa.

Yhden mittarin tuijottaminen on vaarallista. Liikevaihto on tärkeä mittari, mutta sen kasvun suhteen on muistettava, miten kasvu on saatu aikaiseksi. Tappiolla myyvä tavaratalo saa liikevaihdon kasvamaan, mutta vain tuloksen kustannuksella.

Yrityskaupassa yleinen virhe on se, että ostajalle tarjotaan runsaasti materiaalia siitä, mitä tämä ei ole ostamassa (historiaa), mutta kovin vähän materiaalia siitä mitä tämä on ostamassa (tulevaisuutta).

Tuloksen kehitys



KUVIO 2. Tuloksen kehitys.

Yllä olevassa kuviossa on kolme yritystä, joilla on kaikilla erilainen tuloshistoria. Juuri nyt kaikkien tulos on yhtä suuri. Samasta tuloksesta huolimatta on selvää, että kuvan yritykset eivät ole samanarvoisia. A:n arvo riippuu siitä, onko sen syöksykierre jo katkaistu vai ei. B:n arvon määrittää, onko tuloksen säännöllinen vaihtelu varmistettu, saatu tasaantumaan vai joko tulos alkaa nousemaan? C kohdalla tärkein tieto on se, jatkuuko nousu vai ollaanko jo lakipisteessä.

Menneisyys nähdään tilinpäätöksistä, mutta suunta, johon tulevaisuus vie, ei niistä selviä. Ostaja ostaa vain tulevaisuutta. Myyjän tehtävä on osoittaa tulevaisuus ostamisen arvoiseksi menneestä huolimatta tai sen takia.

Organisaatio

Siinä missä ylisuuri hallinto-, myynti-, hankinta- tai jakeluorganisaation on kustannustekijä, josta on helppo säästää, liian pienet resurssit ovat kehityksen ja kasvun este, siis riskitekijä, joka laskee yrityksen arvoa. Siksi yhden miehen yritys, joka tuottaa 100 000 euroa vuodessa ei ole yhtä arvokas kuin yritys, joka saa saman tuloksen kymmenellä työntekijällä.

Avainhenkilöiden vakuutukset kuoleman- ja työkyvyttömyyden varalta ja sitouttamiset esimerkiksi erilaisin bonuksin, optioin tai eläkejärjestelyin, ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen arvoa määriteltäessä. Ulkoistetut toiminnot voivat vähentää riippuvuutta joidenkin ihmisten työpanoksesta ja lisäävät yritystoiminnan varmuutta.

Tuonti- ja vientiyritysten myyntiorganisaatio tai vuosien aikana rakennettu laaja kansainvälinen hankintaketju tekevät niistä haluttuja ja arvokkaita monille, ei niinkään se, mitä kulloinkin tuodaan tai viedään.

Osaaminen

Arvonmäärittäminen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat, miten tarvittava osaaminen saadaan joko siirtymään tai säilymään omistajavaihdoksen myötä, tai millaisin kustannuksin osaaminen on muuten hankittavissa. Mitään kriittistä ominaisuutta ei voi tarkastella yksin ilman kannanottoa sen jatkuvuudesta. Ylivoimainen osaaminen on vahva kilpailu- ja arvotekijä vain, jos se kyetään säilyttämään omistajuuden vaihduttua. Muussa tapauksessa se on arvoa laskeva tekijä.

Sisäinen toimintatapa

Yrityksen sisäinen toimintatapa on arvotekijä, mutta jälleen kerran on tapauskohtaisesti arvioitava missä määrin ja mihin suuntaan. Mitä pienempi organisaatio on, sen kriittisempi tekijä tämä on. Isoissa organisaatioissa yrityksen henkilöriippuvuus on pienempi ja organisaatio sietää paremmin myös huonoa henkeä ja tehottomuutta.



Kauppakirjassa voidaan sopia hinnan alennuksia sen varalta, että henkilökuntaa irtisanoutuu omistajanvaihdoksen myötä. Muuten työilmapiiri on arvonnäärityksen kannalta harmaata aluetta, jota on vaikea arvottaa, saati varmistaa. Jatkajan kyvyttömyys johtaa organisaatiota voi tuhota hetkessä parhaimminkin työyhteisön. Jos taas firma toimii huonosta hengestä huolimatta, ostajalla ei ole kuin voitettavaa henkilökunnan suhteen.

Toimitukset ja hankinnat

Toteutuessaan juridiset riskit ovat yhtä kuin taloudelliset riskit. Toimitus- ja hankintasopimusten ehdoilla ei ole merkitystä yrityksen arvoon, jos ne eivät poikkea alan normaaleista käytännöistä. Vain poikkeuksellisen edullinen sopimus nostaa yrityksen arvoa ja normaalia huonompi laskee sitä.

Kulurakenne

Ensin tulee selvittää, millainen kulurakenne siirtyy ostajalle. Vasta sitten kyetään arvioimaan se tulos, jonka perusteella määritellään ostajan realistinen maksimiarvo. Se on kauppahinta, jota enempää ostajalla ei ole perusteita maksaa.

Alalle tyypillinen kustannusrakenne ei vaikuta arvoon, mutta vahvasti poikkeava voi sen tehdä. Mitä pienemmät kiinteät kustannukset suhteessa yrityksen liikevaihtoon on, sen turvallisempi yritys on. Raskaita kiinteitä kustannuksia maksavasta yrityksestä kannattaa maksaa vähemmän kuin kevyillä kiinteillä kustannuksilla operoivasta yrityksestä, jos yritykset ovat muuten identtiset. Toisaalta kiinteät kustannukset saattavat tarkoittaa kustannussäästöjä ja turvallisuutta: omat toimitilat tai kalusto voivat aiheuttaa vähemmän kustannuksia ja epävarmuutta kuin vuokratut.

Velkaantuminen

Yleensä arvon kannalta on parempi, että yrityksen varallisuus on omaa kuin velkaa, olettaen että varallisuus on yritystoiminnan kannalta tarpeellista. Yrityksen omavaraisuus ei ole kuitenkaan itseisarvo tai varallisuus ollenkaan. Vai onko sellainen yritys huono, johon ei ole sitoutunut varoja lainkaan, mutta joka tuottaa paljon?

Kannattaa huomioida mihin suuntaan yhtiön omavaraisuus tai velkaantuneisuus on kehittynyt. Velkaantumisen kasvu ilman tuottavuuden kasvua on huono merkki, mutta kasvu tuottavuuden myötä ei sitä välttämättä ole. Oleellista on, mitä velalla on saatu aikaiseksi ja onko velkaantuminen hallittua. Velkaantuneisuuden merkitys riippuu yrityksen kulloisestakin tilanteesta. Suuri velkataakka on suuri riski esimerkiksi kysynnän hiipuessa. On syytä arvioida, missä maksutilanteessa yritys tulee velkoinensa jatkossa elämään.

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset eivät ole ongelma yritysten arvonn kannalta, mikäli ne saadaan varmasti takaisin tai myyjä kompensoi kauppahinnassa ne saatavat, jotka ostajalta jää saamatta. Kaikissa muissa tapauksissa epävarmat myyntisaatavat laskevat substanssiarvoa tai kauppakirjaan tulee niitä koskevia ehtoja lopullisen kauppahinnan suuruudesta. Jos yrityksellä on suuret tai epävarmat myyntisaatavat, on viimeisen vuoden tulokseen suhtauduttava kriittisesti.

On hyvä tutkiskella, miten alalla tavallisesti myyntisaatavat kotiutuvat ja huomioida asian arvonn määrityksessä. Jatkaja voi olla edeltäjää jämäpimpi saatavien perinnässä. Jos luottotappiot ovat poikkeuksia, edellä kerrottu kauppakirjan ehto riittää. Jos taas luottotappiot ovat toistuvia ja merkittäviä, tulee tämä huomioida kauppakirjaehtojen lisäksi arvoa määritettäessä.

Likvidit varat

Likvidisyys on osa turvallisuutta tilanteissa, joissa on pakko poiketa alkuperäisestä suunnitelmasta. Tässä mielessä likvidisyys voi tukea yrityksen arvoa turvallisuuden kautta. Jos yritystoimintaan käytettävä omaisuus on suuressa määrin likvidiä, liikeidean ajautuessa karille voidaan yrityksen omaisuus muuttaa helposti rahaksi ja käyttää se johonkin muuhun bisnekseen.

Varasto

Välttämätön, normaalikokoinen ja kurantti varasto ei vaikutakaan arvoon, mutta kaikki poikkeamat siitä voivat vaikuttaa. Varasto on tuotannollinen panos, jolla on arvoa vain, jos se osallistuu tuotantoon. Muuten se on joko ylimääräistä omaisuutta tai kustannus. Arvoon varasto vaikuttaa siten sen mukaan, mitä edellä kuvattua se edustaa.

Ostettavan liiketoiminnan kannalta välttämätön varasto sisältyy tuottoarvon perusteella laskettavaan kokonaishintaan, kuten koneet, laitteet, henkilökunta, brändi, goodwill ja muut tuotannontekijät. Käytännössä varastosta tehdään inventaarion pohjalta erillinen kauppa, jossa hinta voi olla suurempi tai pienempi kuin varaston ostohinta.

Tuotannollisesti ja taloudellisesti tehokkaassa yrityksessä varaston kierto on nopeaa. Poikkeuksellisen suuri varasto voi olla menestymisen salaisuus, mutta tavallisemmin se on ongelma. Mitä suurempi rahoituserä yrityskaupassa varasto on, sen huolellisemmin on tutkittava sen kuranttius, likvidisyys, uusittavuus ja merkitys brändin kannalta. Merkitys arvoon selviää vasta tämän tarkastelun tuloksena.



Käyttöpääoma ja kassa

Yritys on sitä tehokkaampi, mitä vähemmän se sitoo panoksia suhteessa aikaansaatuun tuotokseen. Käyttöpääoma on yksi panos, joka sitoutuu yritystoimintaan jatkuvasti. Ostajan näkökulmasta käyttöpääoman tarve on yksi rahoitettava erä liiketoimintakaupassa. Suuri käyttöpääoman tarve voi vaikeuttaa kaupan toteuttamista, koska se kasvattaa kaupan rahoitustarvetta. Jos käyttöpääoman tarvetta voidaan kustannustehokkaasti pienentää, se kannattaa tehdä.

Kassa vaikuttaa hintaan riippuen siitä, onko se toiminnan kannalta vajaa, sopiva vai onko siellä ylimääräistä. Ylimääräinen yleensä nostaa maksettavaa kauppahintaa, jos kassa siirtyy kaupassa, mutta ei itse yrityksen arvoa. Alijäämä tahtoo molempia taas pienentää. Sopiva kassa ei vaikuta arvonmääritykseen mitenkään.

Myyntikate

Suuri myyntikate kertoo hyvästä liiketoiminnasta. Mitä enemmän se johtuu itse yrityksestä eikä esimerkiksi toimialasta, hetkellisestä sattumasta tai alan yleisestä kehityksestä, sitä enemmän sillä on yrityksen arvoon vaikutusta. Suuri myyntikate tuo yritykseen dynaamisuutta ja varmuutta. Suurelle yritykselle ostokohde on arvokkaampi kuin esimerkiksi yrittäjäksi aikovalle henkilölle. Pienen yrityksen katteet ja tulokset paranevat suuren yrityksen huomassa edullisempien aineostojen myötä.

Kirjanpito- ja yhtiön hallintomateriaali

Tilinpäätökset, kirjanpitomateriaali ja muut hallinnolliset dokumentit ovat lähes pyhiä asiakirjoja yrityksen arvon kannalta. Yrityksestä, jolla on kirjanpito leväällä, kuitit kateissa, tilintarkastukset tekemättä ja niin edelleen, ei kannata maksaa mitään. Tällaisen yrityksen luotettavuus on nolla.

Viranomaissuhteet

Epäselvyydet viranomaissuhteissa ja erityisesti verotuksessa ovat roimasti arvoa alentavia seikkoja. Tämä johtuu siitä, että lopullista tulosta rahallisesti on lähes mahdoton arvioida. Vaikka asia voidaan taiteilla kauppakirjoissa ostajaa suojaavasti, epävarmuutta lisäävänä tekijänä ongelmat laskevat hintaa ja tekevät ostokohdeesta vähemmän kiinnostavan.

Veroriskiä indikoiva kassavirran pimittäminen voi näkyä muita yrityksiä huonompana myyntikatteenä. Se voi näkyä esimerkiksi myös niin, että yrittäjä on elänyt palkatta, tai yrittäjällä on lottovoittajan elintaso, mutta vahtimestarin tulot taikka aukioloaikojen perusteella töissä pitäisi olla ainakin kolme ihmistä, mutta yhdelle maksetaan palkkaa.

Asiakasriippuvuus

Yrityskaupan lopullinen tähtäin on ostaa asiakkaiden tuottamat tulovirrat. Kaikki muut asiat ovat vain keinoja tämän päämäärän saavuttamiseksi ja varmistamiseksi. Näin on, ostettiinpa sitten tuotantovälineet, menetelmät, brändit tai vaikka kilpailija pois markkinoilta. Yleensä mitä laajempi asiakaskunta yrityksellä on, sen vähemmän itse yritys on asiakkaistaan riippuvainen. Yhden asiakkaan poistuminen ei juuri yritystä heilauta.

Yksittäisen asiakkaan merkitys riippuu myös toimintaympäristöstä. Vähittäiskaupan alalla, jossa katteet ovat matalat, asiakkaat käyttäytyvät laumoina ja ovat mielipiteiden muodostajina melko homogeenisiä, kyläkauppia ei voi ylenkatsoa kenenkään asiakkaan tyytymättömyyttä. Karjalauma säpsähtää pienemmästäkin paarmasta ja mylvii viereiseen hypermarkettiin. Tilitoimistolla, jolla on satoja asiakkaita, joiden palveluntarve poikkeaa kaikki toisistaan ja asiakkaat eivät edes tiedä toisiaan, on varsin turvallinen suhde asiakaskuntaansa.

Usein yrityksellä, jolla on joku kuuluisa referenssiasiakas (esimerkiksi Nokia), on maksimaalinen riippuvuussuhde asiakkaaseensa. Komeasta referenssistä huolimatta maksimaalinen asiakasriippuvuus on erittäin suuri riski yritykselle ja se tulisi pikimmiten saada muutettua. Tällainen tilanne alentaa yrityksen arvoa.

Juridinen riippuvuus

Yrityksen luvanvaraisuus, sen toimintaan kohdistuva erityinen viranomaisvalvonta tai odotettavissa olevat lainmuutokset eivät yleensä nosta yrityksen houkuttelevuutta ostajan silmissä. Lisäksi tällaiset rajoitteet supistavat potentiaalisten ostajien joukkoa. Usein tämänkaltaisiin toimintoihin liittyy ylimääräisiä kustannuksia lupamaksujen, verojen tai pakollisten koulutusten muodoissa.

Joskus taas on helpompi päästä luvanvaraiselle alalle ostamalla yritys, jolla on jo lupa toimintaan kuin perustaa yritys itse. Koska käytäntö koskee koko toimialaa, olemassa olevalla luvalla ei ole arvoon vaikutusta yhden yrityksen kohdalla.

Omistajanvaihdos saattaa aiheuttaa sopimusten sopimiset kokonaan uudelleen. Tämä on riski tai mahdollisuus. Vasta uusien sopimusneuvottelujen jälkeen tiedetään, jatkuvatko sopimukset ylipäätänsä ja jatkuvatko ne yhtä edullisilla ehdoilla. Asialla on ratkaiseva merkitys arvon kannalta ja tulee huomioida kauppakirjoissa.

Myyjä

Mitä pienempi riippuvuus yrityksellä on myyjästä, sitä parempi hinta siitä voidaan maksaa. Jos myyjä haluaa lähteä heti, yrityksen arvo on merkittävästi pie-



nempi kuin tapauksessa, jossa myyjä on käytettävissä sovitun ylimenoajan. Mitä pienempi yritys on, sitä enemmän omistajan vaihtuminen voi vaikuttaa yrityksen menestykseen jatkossa. Näin on sekä hyvässä ja huonossa.

Paras tilanne on, jos myyjän tilalle löydetään vähintään yhtä pätevä jatkaja, tai myyjän osaaminen voidaan kompensoida synergioiden kautta fuusioitaessa yritys suurempaan saman alan yritykseen. Jos näin ei ole, on tilanne se, että myyjä kykenee tekemään yrityksellä enemmän rahaa kuin jatkaja. Täältä pohjalta ostajan ja myyjän arvot eivät kohtaa ainakaan lyhyellä aikavälillä.

Myyjä, joka ei tule toimeen ilman yritystään, hinnoittelee sen väistämättä niin korkeaksi, että ostajat pakenevat. Sairaus, vanhuus tai totaalinen uupuminen saattavat ajaa myyjän tilanteeseen, jossa pienikin hinta on arvokkaampi kuin kärsimys yritystoiminnan pyöryksestä.

Toimiala

Yrityksen arvoon vaikuttaa luonnollisesti toimiala, jolla yritys toimii. Siinä missä toisella toimialalla on mahdollisuus valloittaa maailma, toisella ollaan jo laskevassa ilta-auringossa.

Toimialasta on sen kehityksen suunnan lisäksi syytä havaita se, ovatko toimialan vaihtelut nopeita vai onko ala vakaa. Vakaa toimiala on arvonmäärityksen kannalta yleensä joko neutraali tai positiivinen parametri. Poikkeuksena edellä kerrottu sijoittajien maailma, jossa odotetaan nopeaa kasvua. Epävakaa toimiala tekee ennustettavuuden hankalaksi ja vähentää luotettavuutta yrityksen tulokseen tulevaisuudessa. Epävakaa toimiala on yleensä omistajilleen myös työlämpi ja vaatii enemmän riskinhallintakykyä ja taitoa pärjätä alalla. Kaikki tällainen on omiaan vähentämään yrityksen arvoa ja kiinnostavuutta ostos-, sijoitus- ja rahoituskohteena.

KIRJALLISUUTTA

Rantanen, J. (2016). *Arvonmääritys yrityskaupassa*. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M., & Haanpää, J. (2019). *Arvokas yritys*. Suomen Yrityskaupat Oy.

OSA 4:
OMISTAJANVAIHDOKSEN
VAIKUTUKSET

Mikroyrityksen uudistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Omistajanvaihdokset ovat olleet kasvavan elinkeinopoliittisen huomion kohteena koko 2000-luvun. Mikroyrityksissä tapahtuu suurin osa omistajanvaihdoksista (Shi ym., 2012). Erityisesti maaseudulla yritysten vaihtuvuus on vähäistä ja jokaisella yrityksellä on merkitystä paikallisen elinvoiman rakentamisessa. Elinkeinoelämän kehittymisen suurin potentiaali on nykyisissä yrityksissä ja niiden uudistumisessa.

Suurten yritysten väliset yrityskaupat saavat osakseen valtavaa mediahuomiota ja niistä välittyy meille kuva hetkellisestä tapahtumasta, jonka välittömät vaikutukset nähdään kaupassa mukana olleiden yritysten osakkeiden pörssikurssissa. Suurten yritysten omistajanvaihdosilmiöön liittyvät epäonnistumiset ja työpaikkojen vähentäminen. Näiltä osin mikroyritysten omistajanvaihdosten ilmiö on erilainen.

Toteutuneista mikroyritysten omistajanvaihdoksista suurin osa onnistuu, niissä tavoitellaan kasvua ja työpaikat säilyvät. Onnistumisen taustalta yksi yleisimmin löytyvistä tekijöistä on uuden omistajan toteuttama kaupan kohteena olleen liiketoiminnan uudistaminen. Omistajanvaihdoksiin liitetään usein jatkuvuus, mutta mikroyrityksissä se tarkoittaa lähinnä työntekijöiden ja heidän työpaikkojensa säilymistä. Omistajat, toimintatavat uudistuvat ja usein esimerkiksi rahoittajat vaihtuvat. Uudistuminen on avain mikroyrityksen omistajanvaihdoksen onnistumiseen. Uudistuminen kuuluu omistajanvaihdoksen perusolemuksen.

Mikroyritysten omistajanvaihdokset nähdään nykyään useimmiten prosesseina, jotka toteutetaan samassa säädösympäristössä suurempien yritysten kanssa. Tosin tämän prosessin kestoa on vaikea luotettavasti etukäteen arvioida. Mikroyrityksille paikallisilla ja käytettävissä olevilla asiantuntijapalveluilla on merkitystä. Säädöstenmukaisuutta ja ammattimaisuutta tarvitaan omistajanvaihdosten onnistumiseksi. Mikroyrityksen toimintaympäristössä ilmenevillä ajattelutavoilla on merkitystä siksi, että useimmiten mikroyrityksen ostaja löytyy yrityksen lähipiiristä. Jos lähipiiristä ei löydy ostajaa, mahdollisuudet omistajanvaihdoksen toteuttamiseen heikkenevät. Mikroyritysten omistajanvaihdosmarkkinoiden peruselementeiksi tarvitaan myyjiä, ostajia ja kaupan kohteita.

UUDISTUMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESSA

Uudistuminen omistajanvaihdoksessa voidaan määritellä niin, että se sisältää yrityksen sellaisten ominaisuuksien uudistamiseen ja korvaamiseen liittyvät prosessit, sisällöt ja tulokset, jotka mahdollisesti voivat merkittävästi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden näkymiin (Agarwal & Helfat, 2009). Yrityksen näkökulmasta uudistuminen voi tapahtua vähitellen tai merkittävien ja lyhyessä ajassa tapahtuvien mullistusten kautta. Voidakseen luoda pitkäaikaista menestystä yrittäjien



on kyettävä toteuttamaan sekä vähittäisiä että mullistavia uudistuksia (Tushman & O'Reilly, 1996). Toisaalta jatkuvasti uudistuvissa yrityksissä muutos nähdään usein tapahtuvaksi, hellittämättömäksi ja jopa endeemiseksi eli yrityksistä itsestään tulevaksi (Brown & Eisenhardt, 1997). Näissä yrityksissä uudistumiseen on totuttu ja se vaikuttaa normaalilta tavalta toimia. Jatkuvasti uudistuvilla yrityksillä on tapana kasvaa toteuttamalla useita toisiaan seuraavia toimenpiteitä. Tästä havainnosta voidaan päätellä, että yrityksen uudistuminen on vaikeaa matkia, koska on tiedettävä paitsi tarvittavat toimenpiteet myös niiden toteuttamisjärjestys. Yrityksille omistajanvaihdokset ovat yleensä erittäin merkittäviä uudistumislanteita (Jacobs ym., 2013; Agarwal & Helfat, 2009).

Yrityksen uudistumisen tavat voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäiset uudistamisen tavat ja yrityskauppoja hyödyntävät ulkoiset uudistamisen tavat (Agarwal & Helfat, 2009; Capron & Mitchell, 2009). Yrityskaupat voivat tarjota ostajalle mahdollisuuden saada sellaisia kyvykkyyksiä, joita hänen itsensä tai ostavan yrityksen on vaikea kehittää, tai ne voivat tarjota mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyksiä aikaisempaa merkittävimmissä asemissa (Haspeslagh & Jemison, 1991). Yrityskaupat tarjoavat mahdollisuuden kyvykkyyksien hyödyntämiseen replikoimalla, ottamalla niitä uudelleen käyttöön ja yhdistelemällä niitä (Helfat & Peteraf, 2003). Molempien uudistumisen tapojen, sisäisen uudistuminen ja yrityskaupat, hyödyntämisellä on merkittävä vaikutus yritysten menestymiseen dynaamisessa liiketoimintaympäristössä (Capron & Mitchell, 2009; Smith ym., 2010).

Yrityksen oma-aloitteisen uudistumisen ammattimainen toteuttaminen edellyttää, että yrityksellä on strategia. Mikroyrityksellä se voi olla vain yrittäjän omassa ajattelussa, mutta dokumentoitu strategia on yleensä aina parempi vaihtoehto. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna strategia on joukko integroituja ja koordinoituja sitoumuksia ja toimia, joiden tarkoituksena on hyödyntää yrityksen osaamista (Hitt ym., 2005). Yrityksen strategian roolina on yhteyden rakentaminen yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön välille (Grant, 1998). Sinällään strategiatyö voidaan nähdä prosessina (esim. Pettigrew, 1992). Strategisen johtamisen tehtävänä on vastata toimeenpanoon ja resurssien kohdentamiseen liittyvistä päätöksistä sekä huolehtia yrityksen toteuttaman strategian viestinnästä sidosryhmille (esim. Carpenter & Sanders, 2007). Resurssien kohdentamisen täytyy lähteä oivalluksesta siitä, missä kasvua on tulevaisuudessa, eikä niinkään siitä, missä kasvua on nyt (Baghai ym., 2009). Strategisen johtamisen periaatteet koskevat myös mikroyrityksiä.

Katsottaessa yrityksen strategista johtamista yrityksen kasvun näkökulmasta, on kasvun perustapoja vain kaksi: orgaaninen kehittäminen ja yrityskaupat (esim. Penrose, 2009; Lockett ym., 2011; McKelvie ym., 2006). Yritys voi kasvaa ostamalla kilpailijan ja hyödyntämällä vahvoja yrityskohtaisia resurssejaan ostokohteen liiketoiminnan kehittämisessä (Capron ym., 1998). Yritysostoja hyödyntävä kasvu voi tarjota yritykselle mahdollisuuden päästä eroon polkuriippuvuudesta, joka liittyy läheisesti yksinomaan orgaaniseen kasvun keinojen hyödyntämiseen (Lockett ym., 2011, s. 69; Karim & Mitchell, 2000). Toisaalta voidaan sanoa, että yrityskaupat tarjoavat mahdollisuuksia sekä vähittäisiin että epäjatkuviin muu-

toksiin (Karim & Mitchell, 2000). Yrityskauppojen rooliin yrityksen uudistumisessa liittyen voidaan nostaa esiin kolme päätöksenteon osa-alueita: tasapaino uudistamisen ja päivittäisen toiminnan välillä, yrityskauppojen suhteellinen tärkeys uudistamisessa ja millaisia yrityskauppoja yrityksen tulisi toteuttaa (Haspeslagh & Jemison, 1991). Yrityksen uudistumisen näkökulmasta omistajanvaihdoksissa mukana olleet yritykset, eli siis sekä ostajat että ostokohteet, todennäköisesti muuttuvat enemmän kuin yritykset, jotka eivät ole mukana omistajanvaihdoksissa (Karim & Mitchell, 2000). Toisaalta omistajanvaihdokset voidaan nähdä yrityksen yhtenä keinona hallita muutosta (Peura, 1996). Uudistuminen näyttäytyy edellä olevien havaintojen perusteella omistajanvaihdosten yhtenä keskeisenä ominaisuutena.

Keskeisin hyöty yrityskaupan skenaarion sisällyttämisessä osaksi liiketoiminnan suunnitteluprosessia on, että se kannustaa eri vaihtoehtojen laajaan harkintaan (Haspeslagh & Jemison, 1991). Omistajanvaihdoksen hyödyt voivat olla sekä ennakoituja että onnekkaita yhteensattumia (Graebner, 2004). Vaikka kehittyneet ostajat tunnistavat yrityskauppojen uudistamiselle tarjoamat mahdollisuudet, on heidän vaikea ennakoida uudistuksen lopullista muotoa (Graebner ym., 2010). Yrityskaupan myötä yllätyksenä tulleita arvokkaita asioita ovat esimerkiksi markkinoinnin tehostuminen, tieto toisesta mielenkiintoisesta ostokohteesta, uudet yhteydet rahoittajiin sekä tuotekehitysprosessin vahvistuminen ja nopeutuminen (Graebner, 2004).

Omistajanvaihdoksia hyödyntävässä ajattelutavassa omaa tekemistä ja yritystä sekä toimintaympäristöä analysoidaan niin, että liiketoiminnan osto ja myynti nähdään yhtenä vaihtoehtona kehittää, kasvattaa ja uudistaa liiketoimintaa (Tall, 2020). Omistajanvaihdoksia hyödyntävässä ajattelutavassa on varjoinen ja aurinkoinen puoli. Varjoista puolta hallitsee riski ja epävarmuus. Epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä on useita ja niiden merkitys on tapauskohtaista. Ensinnäkin tulevat kysymykseen kaupan kohteeseen liittyvät tekijät. Ovatko ostokohde, sen toiminta ja tulokset arvioidun kaltaisia? Lisäksi yrityskauppaan liittyy aina tulevaisuuden ennakointiin liittyviä epävarmuustekijöitä. Millaisia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu esimerkiksi kysynnässä, kilpailijoiden toiminnassa ja säädösympäristössä?

Mikroyritysten uudistumisessa sukupolvenvaihdosten yhteydessä on muutamia erityispiirteitä. Lähtökohtaisesti sukupolvenvaihdoksessa on kyseessä perheyrityksen omistajanvaihdos ja yleisimmin vanhemmat ovat luopujan roolissa ja yksi tai useampia lapsia jatkaa yrityksessä. Perheen keskeinen rooli omistajanvaihdoksessa muodostaa yhden näkökulman erityispiirteisiin. Sukupolvenvaihdos ei vaikuta perheen jäseniin ja heidän rooleihinsa perheessä. Vanhemmat ovat vanhempia ja lapset lapsia. Mutta meillä on valitettavan suuri määrä tapauksia, joissa perheen jäsenet riitautuvat sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ja pahimmissa tapauksissa perhe hajoaa eri leireihin, jotka eivät ole keskenään vuorovaikutuksessa. Syinä voivat olla esimerkiksi kokemus epätasapuolisesta kohtelusta, mielipiteen huomiotta jättämisestä tai toimintatapojen väärin uudistamisesta omistajanvaihdoksen jälkeen. Perheyrityksessä perinteiden vaaliminen voi olla yksi keskeinen arvo, mutta liiketoimintaympäristön ja toimialan



toimintatapojen muutokset haastavat perheyrittäjiä täsmälleen samalla tavalla kuin muitakin yrityksiä.

Toinen sukupolvenvaihdokseen omat haasteensa tuova elementti on aika. Kun aikaa tarkastelleen nimenomaan uudistumisen näkökulmasta, on sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen ajankohta yhdistettynä perheeseen ja sen pysyvyyteen yksi merkittävä tekijä. Perheyrittäjässä on mahdollista ajatella, että ehtiin sen omistajanvaihdoksen toteuttamaan myöhemminkin ja että tuossahan nuo lapset ovat ja pysyvät. Näinhän nämä asiat ovatkin. Mutta entä jos vanhemmat jatkavat velattoman yrityksen pyörittämistä parasta ennen -toimintatavoilla niin pitkään, että jatkajilla ei ole enää mahdollisuuksia toteuttaa tarvittavia muutoksia? Ja käytännössä usein ilmenevä piirre on, että sukupolvenvaihdoksen viivyttelyn myötä lasten omat elämät hakevat omat polkunsaa ja perheyrittäjien jatkaminen ei ole heille enää vaihtoehto. Perhe toki säilyy, mutta sukupolvenvaihdokselta tippuu pohja. Samalla voi käydä niin, että kaupan kohteena olevalle liiketoiminnalle ei löydy sitten enää ketään muutakaan ostajaa, joka olisi kiinnostunut ottamaan haasteen vastaan liiketoiminnan uudistamisesta.

Omistajanvaihdosten tarjoamat mahdollisuudet ovat usein ylivoimaisia ja muilla tavoin vaikeasti saavutettavissa. Kokemus on osoittanut omistajanvaihdosten olevan nopea ja varma tapa uudistaa yrityksiä ja liiketoimintaa. Kun kaupan kohteena on soiva peli, mahdollistaa se virittämisen tai yhdistämisen muuhun liiketoimintaan. Toisaalta omistajanvaihdoksen myötä ostokohteena olevan liiketoiminnan uudistaminen voi saada vauhtia uuden yrittäjän osaamisesta, yhteisistä, innokkuudesta, oivalluksista ja toimintatavoista. Ostajayrittäjän omassa elämässä yrityskauppa voi tarkoittaa tiikerinloikkaa kohti kokonaista nippua uusia mielenkiintoisia haasteita.

EVÄITÄ MIKROYRITTÄJÄLLE

Mikroyrittäjien uudistumisen ensimmäisen askeleen ottaa aina yrittäjä itse. Totutut tavat ajatella ohjaavat meitä päivittäin (Tall & Tulisalo, 2019). Toisinaan se, mitä ja miten ajattelemme ohjaa meitä tekemään hyviä päätöksiä ja toisinaan taas ei. Ajattelun jäykkyys tai vastaavasti sen joustavuus vaikuttavat käyttäytymiseesi. Jäykkyys näkyy esimerkiksi tavassa ajatella hyvin mustavalkoisesti, joko tai -tyyppisesti. Vastaavasti ajattelun joustavuus näkyy siinä, että osaa katsoa tilannetta eri näkökulmista ja näkee asiat ja tilanteet sellaisena kuin ne ovat. Jos kehittäminen, uudistaminen ja kasvu kiehtovat, yritysosto on sinun juttusi.

Uskomukset ovat toinen mielenkiintoinen tarkastelun kohde. Kun tunnistaa uskomuksensa, voi samalla tarkistaa, kuinka hyvin ne pitävät paikkansa. Voi kerätä puolesta ja vastaan -perusteluita eri vaihtoehtoille: onko yrityksen orgaaninen kasvu oikeasti paras vaihtoehto vai toisiko kasvaa paremmin yrityskaupat? Vai onko sittenkin paras edetä sekä että -tekniikalla eli kasvaa sekä orgaanisesti että ostamalla liiketoimintaa ja samalla myös jotakin toimintaa alas ajaen?

Tarvittava mielen ketteryys syntyy omaa ajattelua havainnoimalla ja sitä riittävästi kyseenalaistamalla. Näin toimien näkee liiketoiminnan kasvuun tarvittavat toimet mahdollisimman realistisesti ilman, että mieli värittää niitä liian ruusuisiksi tai risuiseksi. Uudistumisen ensimmäiset merkit ilmenevät yrittäjän omista ajattelutavoissa ja uskomuksissa. Onnistunein liiketoiminnan kehittäminen lähtee yrittäjän ketterästä korvien välistä.

Ostajan on syytä jo ennen yrityskauppaa varautua uudistamaan omaa johtamistaan. Yrityskaupan myötä johtamisen haasteet usein muuttuvat. Toinen yrittäjän oman tekemisen ytimeen tuleva asia on identiteetin muuttuminen. Tämän tiedostaminen jo ennen yrityskauppaprosessia tasoittaa yrittäjän tietä kohti yrityskaupan jälkeisiä haasteita.

Jos mikroyrityksen ostamisesta kiinnostunut nykyinen tai tuleva yrittäjä hyötyy ketterästä mielestä, voi hänen työkalupakkiinsa lisätä vielä muutaman ajatuksen. Ajatus ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä yrityskaupan suunnittelussa ja toteutuksessa kantaa yleensä hyvää hedelmää, varsinkin jos ajatus johtaa myös tositoimiin. Lisäksi ajatukset hallitustyöskentelyn ja strategian laatimisen hyödyntämisestä sopivat hyvin yhteen liiketoiminnan uudistamisen kanssa.

Päästäkseen käsiksi yrityksen uudistamiseen on mikroyrittäjän selvitettävä tiensä läpin omistajanvaihdosneuvottelujen. Yritystoston johtamisen haasteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka tosin ovat voimakkaasti toisiinsa kietoutuneita. Itsensä johtamisen merkitys korostuu mikroyritysten omistajanvaihdoksissa, joissa muiden toimijoiden määrä on usein varsin rajallinen. Keskeisiä kysymyksiä ovat millä tavalla oma tekeminen muuttuu ja mikä omassa tekemisessä säilyy, mitä poistuu ja mitä uutta siihen tulee? Lisäksi tarvitaan itse ostoprosessin johtamista, useimmiten myös henkilöstön johtamista ja haltuunotto vaatii myös osansa johtamisponnistuksista.

Riippumatta siitä, onko kyseessä ensimmäistä yritysostoaan suunnitteleva tuleva yrittäjä tai yrityksensä uudistamista miettivä nykyinen yrittäjä, omistajanvaihdokseen on hyvä valmistautua ajoissa. Yrityskauppakokemuksesta ja ammattimaisuudesta voi olla hyötyä omistajanvaihdoksen eri vaiheissa, mutta kokemattomuus ei ole este omistajanvaihdoksen onnistumiselle. Yritysvälittäjän tai omistajanvaihdoksiin erikoistuneen asiantuntijan kiinnittäminen ajoissa valmistelemaan yrityksen myyntiä tai ostoa nopeuttaa prosessin etenemistä, lisää onnistumisen todennäköisyyttä ja auttaa välttämään virheitä. Ostajan tekemisen listalla on jo yritysostoa edeltävässä vaiheessa varmistaa, että tavoitteena oleva yrityskauppa toteutuessaan tukee ostajayrityksen tai hänen itsensä tavoitteita ja strategiaa. Joka tapauksessa osto- ja myyntikriteerien hyödyntäminen on yksi keino, joka osaltaan auttaa tämän tavoitteen saavuttamisesta. On helpompi löytää oikea kohde tai ostaja, kun tietää millaista etsii.

Yritysten välisessä omistajanvaihdoksessa tapahtuvan uudistumisen johdonmuksista ja yksityiskohtaista arviointia auttaa kolmen keskeisen kysymyksen pohdittaminen: 1) miten ostajayrityksen ja ostokohteen resurssit ja toimintatavat uudis-



tuvat, 2) miten ostajayrityksen ja ostokohteen liiketoiminta uudistuu sekä 3) miten ostajayrityksen strategia ja strategiatyöskentely uudistuvat? Ottaen huomioon omistajanvaihdoksen eri vaiheisiin mahdollisesti liittyvät haasteet, vastaukset näihin kysymyksiin on hyvä päivittää omistajanvaihdoksen eri vaiheissa heti, jos tarvetta ilmenee. Lähtökohtaisesti ostajan on syytä huomioida, että ostajayrityksen strategia ja toimintatavat voivat olla uudistumisen lähde, kohde tai molempia.

Liiketoimintaympäristön muuttuessa sekä vähitellen että epäjatkovasti, yrityskaupat tarjoavat vastaavan mahdollisuuden yrityksen uudistamiseen. Uudistumisen näkökulmasta voidaan ajatella, että yrityksen orgaaninen kehittäminen sopii yrityksen johdon työkaluksi liiketoimintaympäristön jatkuvassa vähittäisessä muutoksessa. Epäjatkovat yllättävät muutokset puolestaan vaativat nopeampaa reagoitua ja silloin on yritystä uudistettava hyödyntämällä yrityskauppojen tarjoamia mahdollisuuksia. Tosin yrityskauppoja voidaan hyödyntää myös vähitellen tapahtuvien muutosten toteuttamisessa. Lisäksi yrittäjien on hyvä huomata, että yrityksen tavoitteiden saavuttaminen voi olla nopeampaa ja varmempaa yrityskauppojen avulla.

Ostajan näkökulmasta yritysostojen keskeisiä menestystekijöitä ovat ostokohteen resurssien haltuunotto ja johtaminen. Lisäksi yrityskauppaneuvottelujen osaaminen on yksi yritysostoissa menestymisen edellytys. Ostokohteen ja toimintatapojen uudistamisen aikataulut ja tavoitteet ovat jokaisessa yrityskaupassa tapauskohtaisia. Joskus heti on hyvä ja toisinaan vuosi on parempi. Joka tapauksessa ostajan on hyvä olla asialla mieluummin heti kuin hetken päästä. Ostokohteen henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit osaavat odottaa uudistumisia omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä puolestaan tekee uudistusten toteuttamisen helpommaksi ja vähentää mahdollista muutosvastarintaa.

Lähtökohtaisesti ostokohteen haltuunotto ja liiketoiminnan johtamiseen on hyvä suhtautua aina tapauskohtaisesti, mutta niihin liittyy myös usein ilmeneviä piirteitä (Tall ym., 2015). Sellaisia ovat esimerkiksi ostajan kasvutavoitteet, henkilöstön ja asiakkaiden huomioimisen keskeinen roolia sekä että mikroyritysten omistajanvaihdokset yleensä onnistuvat. Suurin osa ostajista pitää toteuttamiaan yritysostoja onnistuneina tai erittäin onnistuneina.

Haltuunoton ja johtamisen tapauskohtaisuudesta on monia esimerkkejä, joista tässä kuvataan muutamia. Ostamisen tavoitteet jakautuvat resursseja lisääviin tai täydentäviin strategioihin. Yritystoston jälkeen ostajayrityksen uudistuminen voi tapahtua vähitellen, heti merkittävästi tai voi olla, ettei ostajayritys itse asiassa juurikaan muuta toimintatapojaan yritystoston jälkeen. Ostokohteen osalta ostajayrityksen toimintatapojen ottaminen käyttöön on suhteellisen yleistä, mutta on myös mahdollista, että toimintatavat muuttuvat vähitellen. Yritystostojen menestystekijät vaihtelevat tapauskohtaisesti ja niiden kirjo on laaja. Sellaisia ovat esimerkiksi yrityskauppakokemus, toimialan tuntemus, ostokohteen strateginen sopivuus, henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen, johtotiimi, uudistamisinvestoinnit, tuotekehitys, kohtuullinen kauppahinta, myyjän antama

tuki yrityskaupan jälkeen, ostokriteerien käyttäminen potentiaalisten ostokoh-
teiden etsimisessä ja riittävä käyttöpääoma rahoittamaan yrityskaupan jälkeistä
kasvua.

Myös yritysoston haasteet ovat lähinnä tapauskohtaisia. Sellaisia ovat esimer-
kiksi henkilöstön yhdistäminen, kaluston arvon arvioiminen, riittävän toimin-
nan kannattavuuden aikaan saaminen, yhteistyö tärkeimmän asiakkaan kanssa,
myyjän epäeettinen toiminta yri- tyskaupan jälkeen ja monet yhtä aikaa toteu-
tumassa olevat yrityksen kehityshankkeet, joiden toteuttaminen tosin johtuu
yrittäjän omasta aloitteellisuudesta. Listassa mainittu kaluston arvioiminen
tapahtuu yrityskauppaneuvottelujen aikana, mutta sen asian kanssa ostajan on
sitten pärjättävä haltuunoton aikana ja vielä sen jälkeenkin. Käytännössä yritys-
ostossa kalustoon käytetyt taloudelliset resurssit ovat poissa tarvittavista
kehittämisinvestoinneista.

Vanha sanonta historiaan tutustumisen merkityksestä pitää paikkansa myös yri-
tysostoissa. Huolellinen tutustuminen kaupan kohteeseen omistajanvaihdos-
neuvottelujen aikana mahdollistaa tarkan kuvan muodostamisen kaupan koh-
teesta ja siihen mahdollisesti liittyvistä riskeistä. Tätä kaupan kohteeseen liitty-
vien riskien ja vastuiden tarkastusta kutsutaan usein myös käyttäen termiä Due
Diligence (DD). Mikroyrityksistä puhuttaessa huomion kohteet voidaan tiivis-
tää muutamiiin keskeisiin asioihin: tilinpäätös mukaan lukien tase-erittelyt, tilin-
tarkastuskertomus liitteineen, vireillä olevat reklamaatiot ja oikeusprosessit,
verovelkatodistus ja sopimukset asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja työn-
tekijöiden kanssa. Uudistaminen on varmemmalla pohjalla, kun tuntee, mitä
on uudistamassa.

Rahoituksen suhteen ostajat ovat erilaisessa asemassa sekä ennen että jälkeen
yritysoston. Tämän ulottuvuuden toisessa päässä ovat lainarahoituksen varassa
yritysoston toteuttaneet ja sillä samalla tiellä yritysoston jälkeen jatkavat osta-
jat. Toisen pään muodostavat ostajat, jotka ostavat kohdeyrityksen omalla rahalla
ja käyttävät tätä samaa rahoitusmuotoa myös kehittämisinvestointeihin yritys-
oston jälkeen. Tosin erilaisella rahoitusrakenteella ei ole suoraa yhteyttä yritys-
kaupassa onnistumiseen.

Ostokohteen haltuunoton eri vaiheissa on huomioitava useita näkökulmia, joista
keskeisimpiä ovat johtaminen, viestintä, ostajayrityksen ja ostokohteen henkilöstö
ja asiakkaat sekä liiketoiminnan kehittäminen yritysoston jälkeen (Taulukko 1).
Onnistuneelle haltuunotolle on kuvaavaa suunnitelmallisuus, jämäkkä johtami-
nen ja tilanteen mukainen reagointi esiin tulevissa yllättävissäkin tilanteissa.
Viestintä on tärkeässä roolissa. Henkilöstö, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien
kokemana epävarmuuden vähentämiseen on syytä panostaa liiketoiminnan jat-
kuvuuden varmistamiseksi. Liiketoiminnan kehittämiseen panostaminen yleensä
edistää yritysostolle asetettujen alkuperäisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi
liiketoimintaympäristön muutosten seuraaminen on aina tärkeää myös yritys-
oston jälkeen.



TAULUKKO 1. Ostokohteen haltuunotossa huomioitavia tärkeimpiä asioita eri näkökulmista (mukaillen Tall ym., 2015).

Näkökulma	Haltuunotossa huomioitavia asioita
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none">Selkeä liiketoiminta- ja yritysostostrategia on lähtökohta yritysostolle.Yritystoston suunnitteluun ja johtamiseen on tärkeä käyttää aikaa ja hyödyntää kokemusta.Muutoksia ja yllätyksiä todennäköisesti tulee ja on hyvä varautua päivittämään suunnitelmia niiden perusteella.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none">Yrityskauppa aiheuttaa epävarmuustilanteen molempien yritysten henkilöstöille ja asiakkaille.Yrityskauppa valmistellaan usein salassa ja kaupan jälkeen siitä tiedotetaan henkilöstölle, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">Henkilöstö on tärkeä huomioida avainresurssina yritystoston tavoitteiden saavuttamisessa.Ostajan ja ostokohteen yrityskulttuuri voivat poiketa toisista ja yhteensovittaminen vaatii aikaa.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">Avainasiakkaat voi informoida etukäteen, henkilökohtainen yhteydenpito lujittaa asiakassuhdetta parhaiten.
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">Kehitä uutta liiketoimintaa yritystoston tavoitteisiin pääsemiseksi.Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa.

Mikroyrityksen myyjä voi monella tavalla osallistua liiketoiminnan uudistamiseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Usein myyjällä on hyvinkin selkeä oma ajatus yrityksensä liiketoiminnan tulevaisuuden näkymistä. Vastaavasti lähes poikkeuksetta ostajat ovat kiinnostuneita myyjien näkemyksistä tässä asiassa. Edelleen mitä selkeämmin myyjä voi kuvata ja dokumentoidusta osoittaa yrityksen toimintaa, sitä varmemmalta pohjalta ostaja voi tarttua liiketoiminnan uudistamisen vaatimaan tekemiseen. Myyjän on hyvä ainakin valmistautua tarjoamaan vaihtoehtoja omistuksen saattaen vaihtamiseen, joista yksi usein käytetty esimerkki on ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely yrityksessä. Tosin mikroyritysten toiminnan katteet saattavat omalta osaltaan rajoittaa tämän mahdollisuuden käyttöä. Joka tapauksessa myyjät voivat luottaa siihen, mitä paremmissa kunnossa yrityksen liiketoiminta, sitä useammat ostajat ovat kiinnostuneita yrityksestä. Lisäksi kaupan kohteena olevan liiketoiminnan kannattavuus vaikuttaa merkittävästi kauppahintaan. Myyjä voi osaltaan olla tarjoamassa menestyksen avaimia ostajan uudistamistoimille osallistumalla omistajanvaihdoksen rahoituspaketin kokoamiseen esimerkiksi vakuuksien tai maksuajan muodossa. Näin varmistetaan ostajalle taloudellisia resursseja uudistusten toteuttamiseksi.

LOPUKSI

Liiketoimintaympäristön muutosten nopeutumiseen ja kasvuun vastaaminen edellyttää yrittäjiltä omistajanvaihdoksia hyödyntävän ajattelutavan vahvistamista. Yrittäjien ajattelutavoissa liiketoimintojen ostaminen ja myyminen ovat edelleen aliedustettuina suhteessa yritysten sisäiseen kehittämiseen. Lisäksi mikroyritysten omistajanvaihdosmarkkinoille tarvitaan enemmän yrittäjyydestä kiinnostuneita tulevia yrittäjiä, jotka näkevät yrityksen ostamisen yrityksen perustamista parempana vaihtoehtona. Tähän tarvitaan herättelytoimia, osaamista ja asiantuntijapalveluja. Mikroyritysten omistajanvaihdoksilla turvataan paikallisen elinvoiman kehittyminen. Mikroyritysten omistajanvaihdokset ja uudistuminen ovat toisiinsa kietoutuneita.



LÄHTEET

Agarwal, R. & Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293.

Baghai, M., Smit, S. & Viguerie, P. (2009). Is your growth strategy flying blind? *Harvard Business Review*, 87(5), 86–96.

Brown, S. & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.

Capron, L., Dussauge, P. & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631–661.

Capron, L. & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294–312.

Carpenter, M. & Sanders, W. (2007). *Strategic management: A dynamic perspective: concepts*. Pearson Prentice Hall.

Graebner, M. (2004). Momentum and serendipity: How Acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 751–777.

Graebner, M., Eisenhardt, K. & Roundy, P. (2010). Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 73–92.

Grant, R. (1998). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. (3. p.). Blackwell Publishers.

Haspeslagh, P. & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. Free Press.

Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1000.

Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization (Concepts)*. 6th ed. Thomson/South-Western.

Jacobs, G., Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.

Karim, S. & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1061–1081.

Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. & Girma, S. (2011). Organic and acquisitive growth: Re-examining, testing and extending Penrose's growth theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48–74.

McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson P. (2006). A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 9, 175–194.

Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. (4. p., alkuperäinen 1959.). Oxford University Press.

Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5–16.

Peura, P. (1996). *Yrityksen ydinprosessien uudistaminen yrityskaupan avulla: Yrityskauppa ydinosaamisen hankkimiskeinona ja tätä koskevan tutkimusmenetelmän kehittäminen*. Report/Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology 1. Helsinki University of Technology.

Shi, W., Sun, J. & Prescott, J. (2012). A temporal perspective of merger and acquisition and strategic alliance initiatives: review and future directions. *Journal of Management* 38:1, 164–209.

Smith, W., Binns, A. & Tushman, M. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2–3), 448–461.

Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. (Acta Wasaensia 305)[Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>.

Tall, J. (2020). *Yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa*. Suomen Yrittäjät. <https://ov-foorumi.fi/yrityskauppoja-hyodyntava-ajattelutapa/>.

Tall, J. & Tulisalo, P. (2019). *Mielen ketteryys liiketoiminnan kehittämisen tukena*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019081924668>.

Tall, J., Varamäki, E. & Petäjä, E. (2015). *Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 111). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-30-4>.

Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

Yritysten kasvu ja omistajanvaihdokset

Sanna Joensuu-Salo, KTT, FT, dosentti, tutkijayliopettaja,
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki, KTT, dosentti, vararehtori, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, KTT, tutkijayliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, asiantuntija TKI, KTT, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Yrityksillä ja niiden jatkuvuudella on iso rooli yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. OECD:n (2017) mukaan esimerkiksi pk-yritykset OECD:n alueella tuottavat noin 45 % työpaikoista ja 33 % bruttokansantuotteesta – pk-yritysten merkitys uusien työpaikkojen luomisessa onkin merkittävä. Yhteiskunnallisesti on erittäin tärkeää, että yritysten jatkuvuus turvataan omistajanvaihdosten kautta ja yritysten kasvua tuetaan. Erityisesti pienille yrityksille kasvu on elintärkeää (Coad ym., 2013; Rauch & Rijskik, 2013). Kasvu voidaan määritellä yrityksen koon kasvuksi tietyllä ajanjaksolla mitattuna joko henkilöstömäärällä tai liikevaihdolla (Chandler, 1962; Nason & Wiklund, 2018; Dobbs & Hamilton, 2007). Euroopan komissio (2014) määrittelee voimakkaaksi kasvuksi vähintään 20 %:n vuosittaisen kasvun kolmen vuoden aikana (mitattuna liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä) ja kohtalaiseksi kasvuksi 10 %:n vuosittaisen kasvun kolmen vuoden aikana.

Omistajanvaihdokset ovat yhteydessä myös yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Varamäki ym. (2021) toteavat, että yrityksen tulevaisuudessa odottava myynti kannustaa yrittäjää panostamaan kasvuun ja kehittämiseen – toisaalta yrityksen ostamisen motiivina on usein kasvun tavoittelu. Näin ollen omistajanvaihdokset lisäävät yrityksen kehittämistä ja kasvua. Tässä artikkelissa tarkastellaan viimeisimmän omistajanvaihdosbarometrin valossa yritysten kasvun yhteyttä yrityksen kehittämistoimiin sekä jatkuvuusnäkyymiin. Erityinen mielenkiinto on kehittämisen painopisteissä ja strategisessa suunnittelussa.

Artikkelissa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten yrityksen kehittämisen painopisteet ja strategisen suunnittelun taso selittävät yritysten kasvuaikomuksia ja toteutunutta kasvua?
2. Eroavatko kasvuaikomuksia ja toteutunutta kasvua selittävät tekijät sen mukaan, millainen yrityksen jatkuvuusnäkyminen on?

Artikkelissa käydään ensin lyhyesti läpi yritysten kasvuun ja kehittymiseen liittyviä teorioita. Tämän jälkeen esitetään aineisto ja käytetyt analyysimenetelmät sekä tulokset. Lopuksi esitetään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia.

YRITYSTEN KASVU JA KEHITTÄMINEN

Yritysten kasvua on useimmiten tarkasteltu resurssiperusteisten teorioiden kautta (Nason & Wiklund, 2018). Pohjalla on Penrosen (1959), Barney'n (1991) ja Wernerfeltin (1984) näkemykset siitä, että yrityksen kilpailukyky perustuu yrityksen resursseihin. Barney (1991) painottaa ns. RBV (resource-based view) -teoriassa resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja vaikeasti korvattavissa (ns. VRIN-resurssit), kun taas Penrose (1959) kiinnittää huo-



mion resurssien monimuotoisuuteen (Nason & Wiklund, 2018). RBV keskittyy kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä, mikä tekee sen hieman epärealistiseksi nopeasti muuttuvilla markkinoilla (Eisenhardt & Martin, 2000). Tästä johtuen Augier ja Teece (2009) nostavat esille dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities view, DCV), jotka keskittyvät mahdollisuuksien huomaamiseen ja hyödyntämiseen sekä strategiseen uudistumiseen. Teece ym. (1997, s. 516) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet kyvyiksi integroida, rakentaa ja uudelleen järjestää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja vastauksena nopeasti muuttuvan ympäristön tilanteeseen. Toisaalta dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä pelkinä rutineina (Zollo & Winter, 2002; Adner & Helfat, 2003). Dynaamiset kyvykkyydet lisäävät yrityksen mahdollisuutta selviytyä kovassa kilpailussa, mutta myös kasvaa (Helfat ym., 2007; Kuuluvainen, 2012).

Aiempi kasvututkimus on keskittynyt kasvustrategioihin, kasvuaikomuksiin ja kasvuun selittäviin tekijöihin (Achtenhagen ym., 2010). Kasvuun on tarkasteltu usein eräänlaisten vaiheiden kautta tai organisaation elinkaarimallien kautta – nykyään painopiste on kuitenkin siirtynyt lineaarisista malleista moniulotteisempiin kasvumalleihin (Ingley ym., 2017). Wiklundin ym. (2009) mukaan aiemmassa tutkimuksessa on selvitetty kasvuun vaikuttavia tekijöitä kolmella tasolla: toimijatasolla, yrityksen tasolla ja laajemman kontekstin (esim. toimiala) tasolla. Toimijatasolla kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yrittäjän koulutustaso ja kokemus (Bosma ym., 2004; Barringer ym., 2005) samoin kuin kasvuaikomukset (Delmar & Wiklund, 2008) tai motivaatio, mikä on erityisesti pk-yrityskontekstissa tärkeää (McKelvie & Wiklund, 2010). Yritystasolla kasvuun vaikuttavia tekijöitä on aiemman tutkimuksen mukaan mm. yrityksen koko (Bentzen ym., 2012), yrityksen ikä (Federico & Capelleras, 2015), johtamiskyvyt (Penrose, 1959), ja strateginen orientaatio kuten innovaatio-orientaatio (Stenholm ym., 2016) tai yrittäjämäinen orientaatio (Sorama & Joensuu-Salo, 2022). Laajemman kontekstin tasolla yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä on mm. makroekonominen ympäristö, bruttokansantuote ja korkotaso (Serrasqueiro ym., 2021).

Yrityksen kasvu vaatii usein yrityksen kehittämistä. Kehittämisen painopisteitä on usein tarkasteltu Marchin (1991) tapaan uuden kehittämisen (exploration) ja olemassa olevan kehittämisen (exploitation) kautta. Uuden kehittämiseen liittyy kokeilut, innovaatiot, riskinottaminen ja uuden etsiminen, kun taas olemassa olevan kehittäminen tähtää enemmän tehokkuuden lisäämiseen ja olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen. Yleisesti ottaen olemassa olevan kehittämisen tulokset näkyvät nopeammalla aikavälillä ja uuden kehittämisen pidemmällä (He & Wong, 2004). On kuitenkin selvää, että ympäristöllä on iso vaikutus siihen, miten kyseiset kehittämisen painopisteet toimivat – esimerkiksi kriisitilanteen vakavuus (esim. koronapandemian vaikutus yritykseen) luo oman kontekstinsa kehittämiselle (Osievskyy ym., 2020).

Kehittäminen vaatii myös strategista näkemystä ja kykyä strategiseen suunnitteluun. Posch ja Garaus (2020) osoittivatkin, että kehittämisen painopisteet ovat yhteydessä strategiseen suunnitteluun, mutta kokonaisuuteen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Toisaalta kun tarkastellaan yritysten kasvuun ja kasvuaikomuksia, yrityksen jatkuvuusnäkökulmalla on vaikutusta (Varamäki ym., 2021). Jos yri-

tystä ollaan lopettamassa, kehittämiseen ei luonnollisesti enää panosteta. Toisaalta taas yrityksen myyminen ulkopuoliselle tai tuleva sukupolvenvaihdos vaikuttavat myös siihen, mihin asioihin yrityksessä panostetaan. Tässä artikkelissa tarkastellaankin sitä, miten kehittämisen painopisteet sekä strategisen suunnittelun taso ovat yhteydessä yrityksen kasvuaikomuksiin ja toteutuneeseen kasvuun sekä sitä, miten tämä yhteys eroaa sen mukaan, millainen on yrityksen jatkuvuusnäkyminen. Jatkuvuusnäkyvien osalta tässä artikkelissa kiinnostus kohdistuu kolmeen jatkuvuusnäkyymään: sukupolvenvaihdokseen, myyntiin ulkopuolisille ja siihen, että muut omistajat jatkavat toimintaa.

AINEISTO JA MENETELMÄT

Aineiston keruu

Tämän artikkelin aineistona toimii valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri vuodelta 2021. Tutkimusaineisto kerättiin 10.3.–17.5.2021 välisenä aikana internet-kyselyllä. Kyselyä välittivät jäsenilleen ja asiakkailleen Suomen Yrittäjät (SY), Elinkeinoelämän keskusliitto EK (EK), Perheyrittäjien liitto (PL), Finnvera, Suomen Uusyrityskeskukset (SUK), Suomen Yrityskaupat Oy ja Suomen Yrityskummit. Suoraan kyselyä jäsenilleen lähettivät Suomen Yrittäjät, Perheyrittäjien liitto ja Suomen Yrityskaupat ja muutoin kyselyä lähetettiin uutiskirjeiden osana. Kyselyt lähtivät harkinnanvaraisena otoksena eikä uutiskirjeiden suuresta roolista johtuen tarkkaa vastaanottajamäärää voida määrittää. Kysely osoitettiin yritysten omistajayrittäjille ja toimitusjohtajille. Kyselyä markkinoitiin monin tavoin vastausprosentin nostamiseksi lähettämällä uusintamuistutuksia ja markkinoidessa kyselyä sosiaalisessa mediassa. Erityisesti Suomen Yrittäjien taholta tehtiin useita eri kohde- ja vaikuttajaryhmille suunnattuja motivointiviestejä kyselyyn vastaamiseksi.

Kaikkiaan kyselyyn saatiin 2 333 vastausta. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 1 288 ja 55-vuotiaita tai sitä nuorempia 1 045. Tässä artikkelissa hyödynnetään aineistoa, joka koskee yli 55-vuotiaita (heiltä kysyttiin yrityksen jatkuvuusnäkyviä). Aineiston kuvauksesta löytyy tarkempaa tietoa omistajanvaihdosbarometrasta (ks. Varma-ki ym., 2021).

Muuttujat

Kasvuaikomusten osalta vastaajia pyydettiin valitsemaan esitetyistä vaihtoehdoista osuvin kuvaus yrityksen tuleviin kasvutavoitteisiin liittyen. Vaihtoehdot olivat: 1) Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite vähintään 30 % vuodessa), 2) Tavoitteena on kohtalainen kasvu (liikevaihdon kasvutavoite vähintään 10 % vuodessa), 3) Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja) ja 4) Yrityk-



sellä ei ole kasvutavoitteita. Yrityksen toteutunutta kasvua koronapandemiaa edeltäneen kolmen vuoden aikana kysyttiin samoin. Yritystä pyydettiin valitsemaan samoista vaihtoehtoista kuin kasvutavoitteiden kohdalla (oliko yritys kasvanut voimakkaasti, kohtalaisesti, säilyttänyt markkina-asemansa vai ei ollut kasvanut).

Jatkuvuusnäkömää mitattiin kysymällä vastaajalta ”Minkä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessänne?”. Vastausvaihtoehdot olivat 1) Sukupolvenvaihdos perheen sisällä, 2) Muut omistajat jatkavat liiketoimintaa, 3) Yritys myydään ulkopuoliselle, 4) Yrityksen toiminta loppuu, 5) Muu.

Yrityksen kehittämisen painopisteitä mitattiin He ja Wongin (2004) mittariin pohjautuen 5-portaisen Likertin asteikon avulla, jossa 1=ei lainkaan painopiste ja 5=vahva painopiste. Arvioitavia asioita uuden kehittämiseen liittyen olivat uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattaminen ja uusien teknologioiden omaksuminen. Olemassa olevan kehittämiseen liittyen arvioitavat asiat olivat toiminnan tehostaminen, olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen, kulujen vähentäminen ja joustavuuden lisääminen. Mittareiden luotettavuus oli hyvä Cronbachin alphalla arvioituna. Cronbachin alpha uuden kehittämiseksi oli 0,82 ja olemassa olevan kehittämiseksi 0,81. Olemassa olevan kehittämisen keskiarvo oli 3,1 (minimi 1, maksimi 5, keskihajonta 0,9) ja uuden kehittämisen 2,9 (minimi 1, maksimi 5, keskihajonta 1,0).

Yrityksen strategista suunnittelua mitattiin Poschin ja Garausin (2020) mittariin pohjautuen Likertin 5-portaisen asteikon avulla, jossa 1=ei kuvaa lainkaan ja 5=kuvaa erittäin hyvin. Arvioitavia väittämiä olivat: 1) Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme, 2) Meillä on selkeä strategia liiketoiminnallisten tavoitteidemme saavuttamiseksi ja 3) Meillä on selkeä liiketoimintasuunnitelma. Mittarin reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,86). Strategisen suunnittelun keskiarvo oli 3,4 (minimi 1, maksimi 5, keskihajonta 0,9).

Lisäksi kontrollimuuttujina käytettiin vastaajan ikää ja yrityksen kokoa. Yrityksen koosta muodostettiin luonnollinen logaritmi.

Alustava analyysi ja menetelmät

Vastaajista 43 %:lla tavoitteena oli säilyttää nykyinen markkina-asema, jolloin liikevaihdon vuosittainen kasvu on joitakin prosentteja. 34 % vastaajista piti tavoitteena kohtalaista eli vähintään 10 prosentin liikevaihdon kasvua. Kuudella prosentilla oli voimakkaat kasvutavoitteet eli vähintään 30 %:n vuosittainen liikevaihdon kasvu. 17 %:lla yrityksistä ei ollut minkäänlaisia kasvutavoitteita. Toteutuneen kasvun osalta voimakkaasti kasvaneita yrityksiä (vähintään 30 % vuodessa) oli 9 % vastanneista, kohtalaisesti kasvaneita yrityksiä (liikevaihdon kasvu vähintään 10 % vuodessa) 30 % ja asemansa markkinoilla säilyttäneitä yrityksiä

37 %. Yrityksistä 24 % ei ollut kasvanut pandemiaa edeltäneiden kolmen vuoden aikana.

Vastaajista 44 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta. 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. 25 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. Yhdeksän prosenttia vastaajista ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Kaksi prosenttia vastaajista oli valinnut kohdan muu.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin logistista regressioanalyysiä. Selitettäviä muuttujia olivat kasvuaikomukset ja toteutunut kasvu. Näistä molemmista rakennettiin dikotomiset muuttujat, jossa arvolla 1 koodattiin yritykset, joilla oli aikomuksena tai toteutuneena kasvuna kohtalainen tai voimakas kasvu. Arvolla 0 koodattiin yritykset, joiden aikomuksena tai toteutuneena kasvuna oli markkina-aseman säilyttäminen tai kasvuaikomuksia/toteutunutta kasvua ei ollut ollenkaan. Logistinen regressioanalyysi suoritettiin erikseen seuraavilla jatkuvuusnäkyville: sukupolvenvaihdos, myynti ulkopuoliselle ja muut omistajat jatkavat toimintaa. Tässä artikkelissa kiinnostus ei kohdistunut lopettaviin tai vaihtoehdon ”muu” valinneisiin.

Taulukossa 1 on esitetty selittävien muuttujien ja kontrollimuuttujien väliset korrelaatiot. Uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen korreloivat keskenään ($r=0,52$), samoin kehittämisen painopisteet korreloivat yrityksen strategisen suunnittelun kanssa (uuden kehittäminen $r=0,23$, olemassa olevan kehittäminen $r=0,22$). Yrityksen koko korreloi kaikkien muiden muuttujien kanssa, samoin vastaajan ikä. Iän korrelaatio on negatiivinen muiden muuttujien kanssa.

TAULUKKO 1. Muuttujien väliset korrelaatiot.

	1	2	3	4
Uuden kehittäminen	1			
Olemassa olevan kehittäminen	,519***	1		
Yrityksen strateginen suunnittelu	,230***	,219***	1	
Yrityksen koko	,248***	,261***	,179***	1
Vastaajan ikä	-,149***	-,141***	-,076***	-,134***

*** $p<0,001$



TULOKSET

Logistisen regressioanalyysin avulla selitettiin ensin yrityksen kasvuaikomuksia. Selittäviä muuttujia olivat uuden kehittäminen, olemassa olevan kehittäminen, strateginen suunnittelu ja kontrollimuuttujina vastaajan ikä ja yrityksen koko. Mallia testattiin erikseen eri jatkuvuusnäkyville.

Kasvuaikomuksia selittävät tekijät

Taulukossa 2 on esitetty tulokset niiden yritysten osalta, joilla jatkuvuusnäkymänä on sukupolvenvaihdos. Näiden yritysten osalta kasvuaikomuksia selittää positiivisesti ja kaikkein merkittävimmin panostaminen uuden kehittämiseen ($p < 0,001$) ja sen jälkeen yrityksen koko ($p < 0,01$). Myös yrityksen strateginen suunnittelu selittää positiivisesti kasvuaikomuksia ($p < 0,05$). Sitä vastoin panostaminen olemassa olevan kehittämiseen selittää kasvuaikomuksia negatiivisesti ($p < 0,01$). Vastaajan iällä ei ole vaikutusta kasvuaikomuksiin. Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus testin tulos $p < 0,001$). Nagelkerke R arvo on 0,257. Malli luokittelee tapauksista 70 % oikein.

TAULUKKO 2. Kasvuaikomuksia selittävät tekijät sukupolven vaihdosta suunnittelevilla.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	,934	,198	22,156	***	2,544
Olemassa olevan kehittäminen	-,538	,209	6,610	**	,584
Yrityksen strateginen suunnittelu	,438	,199	4,868	*	1,550
Yrityksen koko	,303	,098	9,444	**	1,353
Vastaajan ikä	,007	,017	,162	-	1,007
Constant	-3,706	1,372	7,294	**	,025

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Taulukossa 3 on esitetty tulokset niiden yritysten osalta, jossa muut omistajat jatkavat toimintaa. Myös heillä merkittävin kasvuaikomuksia positiivisesti selittävä tekijä on uuden kehittäminen ($p < 0,001$) ja sen jälkeen yrityksen strateginen suunnittelu ($p < 0,01$). Myös yrityksen koko selittää yrityksen kasvuaikomuksia ($p < 0,05$). Sitä vastoin olemassa olevan kehittämisellä tai vastaajan iällä ei ole vaikutusta kasvuaikomuksiin tässä ryhmässä. Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus-testin tulos $p < 0,001$) ja Nagelkerke R arvo on 0,38. Malli luokittelee oikein 73 % tapauksista.

TAULUKKO 3. Kasvuaikomuksia selittävät tekijät yritysten osalta, joilla muut omistajat jatkavat toimintaa pääomistajan luopumisen jälkeen.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	1,304	,357	13,314	***	3,683
Olemassa olevan kehittäminen	-,215	,312	,474	-	,807
Yrityksen strateginen suunnittelu	,790	,308	6,606	**	2,204
Yrityksen koko	,445	,187	5,685	*	1,560
Vastaajan ikä	-,008	,031	,068	-	,992
Constant	-6,486	2,765	5,503	*	,002

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

Taulukossa 4 on esitetty kasvuaikomuksia selittävät tekijät vielä niiden yritysten osalta, jotka suunnittelevat myyntiä ulkopuoliselle. Myös heidän osaltaan uuden kehittäminen on merkittävin kasvuaikomuksia selittävä tekijä (p<0,001). Yrityksen koolla on myös tärkeä rooli kasvuaikomuksia selittävänä tekijänä (p<0,001). Kiinnostavaa on, että olemassa olevan kehittäminen selittää tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja negatiivisesti kasvuaikomuksia (p<0,001). Sitä vastoin strategisella suunnittelulla on positiivinen yhteys kasvuaikomuksiin (p<0,05). Vastaajan iällä ei ole vaikutusta. Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus-testin arvo p<0,001) ja Nagelkerke R on 0,23. Malli luokittelee oikein 70 % tapauksista.

TAULUKKO 4. Kasvuaikomuksia selittävät tekijät myyntiä suunnittelevien osalta.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	1,087	,136	63,921	***	2,966
Olemassa olevan kehittäminen	-,472	,137	11,784	***	,624
Yrityksen strateginen suunnittelu	,250	,119	4,371	*	1,284
Yrityksen koko	,342	,093	13,418	***	1,408
Vastaajan ikä	,009	,016	,287	-	1,009
Constant	-3,775	1,218	9,606	**	,023

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001



Toteutunutta kasvua selittävät tekijät

Seuraavaksi tarkasteltiin yrityksen toteutunutta kasvua. Taulukko 5 esittää tulokset sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osalta. Näillä yrityksillä toteutunutta kasvua selittävät positiivisesti uuden kehittäminen ($p < 0,05$) ja yrityksen strateginen suunnittelu ($p < 0,05$). Muilla muuttujilla ei ole yhteyttä toteutuneeseen kasvuun. Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus-testin tulos $p < 0,001$) ja Nagelkerke R arvo on 0,10. Malli luokittelee oikein 61 % tapauksista.

TAULUKKO 5. Kasvua selittävät tekijät sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osalta.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	,361	,170	4,507	*	1,435
Olemassa olevan kehittäminen	-,248	,180	1,893	-	,780
Yrityksen strateginen suunnittelu	,431	,186	5,390	*	1,539
Yrityksen koko	,136	,086	2,519	-	1,145
Vastaajan ikä	,015	,016	,896	-	1,015
Constant	-3,303	1,290	6,556	**	,037

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Taulukossa 6 on esitetty tulokset yritysten osalta, joilla muut omistajat jatkavat toimintaa pääomistajan luopuessa. Näillä yrityksillä toteutunutta kasvua selittää positiivisesti panostaminen uuden kehittämiseen ($p < 0,01$) ja yrityksen koko ($p < 0,05$). Olemassa olevan kehittämisellä on negatiivinen yhteys toteutuneeseen kasvuun ($p < 0,05$). Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus-testin tulos $p < 0,01$) ja Nagelkerke R arvo on 0,19. Malli luokittelee oikein 66 % tapauksista.

TAULUKKO 6. Kasvua selittävät tekijät yritysten osalta, joilla muut omistajat jatkavat toimintaa pääomistajan luopuessa.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	,836	,312	7,207	**	2,308
Olemassa olevan kehittäminen	-,669	,292	5,240	*	,512
Yrityksen strateginen suunnittelu	,111	,263	,178	-	1,117
Yrityksen koko	,407	,163	6,228	*	1,502
Vastaajan ikä	,017	,026	,421	-	1,017
Constant	-2,772	2,215	1,566	-	,063

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Taulukossa 7 on esitetty tulokset yrityksen myyntiä suunnittelevien osalta. Näillä yrityksillä toteutunutta kasvua selittää positiivisesti panostaminen uuden kehittämiseen ($p < 0,001$) ja yrityksen koko ($p < 0,001$). Muilla tekijöillä ei ole yhteyttä toteutuneeseen kasvuun. Malli sopii hyvin aineistoon (Omnibus-testin tulos $p < 0,001$) ja Nagelkerke R arvo on 0,12. Malli luokittelee oikein 64 % tapauksista.

TAULUKKO 7. Kasvua selittävät tekijät myyntiä suunnittelevien yritysten osalta.

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Uuden kehittäminen	,483	,117	17,101	***	1,621
Olemassa olevan kehittäminen	-,224	,127	3,087	-	,800
Yrityksen strateginen suunnittelu	,175	,112	2,450	-	1,192
Yrityksen koko	,417	,089	21,752	***	1,517
Vastaajan ikä	-,003	,015	,035	-	,997
Constant	-2,011	1,151	3,055	-	,134

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tavoitteena oli selvittää yrityksen kehittämisen painopisteiden ja strategisen suunnittelun tason yhteyttä yrityksen kasvuaikomuksiin ja toteutuneeseen kasvuun. Erityinen mielenkiinto oli yrityksen jatkuvuusnäkömän vaikutuksesta kasvuaikomuksia ja kasvua selittävien tekijöiden suhteen.

Ensinnäkin tulokset osoittavat, että kasvuaikomuksia selittää ennen kaikkea yrityksen panostaminen uuden kehittämiseen. Tämä tulos on yhtä merkittävä kaikkien jatkuvuusnäkömien osalta. Sitä vastoin panostaminen olemassa olevan kehittämiseen selittää kasvuaikomuksia negatiivisesti sukupolvenvaihdosta ja myyntiä suunnittelevien osalta. Toisin sanoen, jos kasvua ei tavoitella, panostetaan enemmän esimerkiksi tehokkuuden lisäämiseen. Myös yrityksen strategisen suunnittelun selittää kaikkien jatkuvuusnäkömien osalta positiivisesti kasvuaikomuksia. Yhteenvetona voikin todeta, että jatkuvuusnäkömästä riippumatta panostaminen uuden kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun on selvässä yhteydessä kasvuaikomuksiin. Jatkuvuusnäkömä näyttäisi kuitenkin vaikuttavan siihen, mikä yhteys kasvuaikomusten ja olemassa olevan kehittämisen välillä on. Jos muut omistajat jatkavat liiketoimintaa, mitään yhteyttä ei ole nähtävissä. Jos taas suunnitellaan sukupolvenvaihdosta tai myyntiä, tehostaminen selittää negatiivisesti kasvuaikomuksia. Yrityksen koolla on myös selvä yhteys kasvuaikomuksiin. Mitä isompi yritys, sitä voimakkaammat ovat kasvutavoitteet.



Toteutuneen kasvun osalta tulokset ovat samansuuntaisia. Panostaminen uuden kehittämiseen on merkittävin toteutunutta kasvua selittävä tekijä kaikkien jatkuvuusnäkymien kohdalla. Sitä vastoin strateginen suunnittelu selittää toteutunutta kasvua ainoastaan sukupolvenvaihdosta suunnittelevien kohdalla. Muiden jatkuvuusnäkymien osalta yhteyttä ei löytynyt. Olemassa olevan kehittämiseen panostamien on negatiivisessa yhteydessä toteutuneeseen kasvuun, mutta vain niissä yrityksissä, jotka suunnittelevat muiden omistajien jatkavan liiketoimintaa pääomistajan luopuessa. Yrityksen koko selittää toteutunutta kasvua kahden ryhmän kohdalla: myyntiä suunnittelevien ja niiden, jotka ajattelevat muiden omistajien jatkavan liiketoimintaa.

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että kasvuaikomukset, toteutunut kasvu ja yrityksen panostaminen uuden kehittämiseen kulkevat käsi kädessä riippumatta jatkuvuusnäkymästä. Onkin hyvä huomata, että suomalaiset yritykset, jotka haluavat kasvaa, panostavat uusien tuotteiden kehittämiseen, uusien markkina-alueiden löytämiseen ja uusiin teknologioihin. Tämä heijastuu suoraan myös niiden toteutuneessa kasvussa. Voisi ajatella, että panostaminen uuden kehittämiseen kertoo myös jotain yrityksen strategisesta orientaatiosta. Tulokset vahvistavatkin osaltaan Stenholmin ym. (2016) löydöstä innovaatio-orientaation ja kasvun yhteydestä. Samoin yrityksen koon vaikutus näkyi vahvasti tässä tutkimuksessa sekä suhteessa kasvuaikomuksiin että toteutuneeseen kasvuun. Yrityksen koon vaikutus yrityksen kasvuun on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Bentzen ym., 2012).

On myös huomattavaa, että strateginen suunnittelu oli yhteydessä yrityksen kasvuaikomuksiin kaikissa jatkuvuusnäkymissä. Tämä kertoo osaltaan sitä, että kasvuhakuisissa yrityksissä strategisen suunnittelun tärkeys on ymmärretty. Lisäksi strateginen suunnittelu korreloi kehittämisen painopisteiden kanssa, mikä osaltaan tukee Poschin ja Garausin (2020) tutkimuksen tuloksia. Jostain syystä strateginen suunnittelu ei kuitenkaan ollut suorassa yhteydessä yrityksen toteutuneeseen kasvuun muuta kuin niillä yrityksillä, jotka suunnittelivat sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdoskonteksti luokin omat vaikutuksensa yrityksen kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun. Usein sukupolvenvaihdoksia suunnittelevat yritykset ovat perheyrityksiä, joissa on tehty jo aiemminkin sukupolvenvaihdos. Näissä yrityksissä strategisella suunnittelulla on positiivinen yhteys toteutuneeseen kasvuun. Toisaalta tulos kertoo myös siitä, että vähäinen kasvu on yhteydessä heikkoon strategiseen suunnitteluun sukupolvenvaihdoksia suunnittelevissa yrityksissä. Tulos omalta osaltaan indikoikin sitä, että perheyrityksissä on erityisen tärkeää panostaa strategiseen suunnitteluun siten, ettei se jää vain yhden pääomistajan vastuulle. Tällaiset yritykset kasvavat, mikä vuorostaan on tärkeää yrityksen menestymisen ja tulevaisuuden suhteen (ks. Coad ym., 2013; Rauch & Rijskik, 2013).

Lopuksi on todettava, että yrityksen jatkuvuusnäkökulmalla on joiltain osin vaikutusta siihen, mitkä tekijät selittävät yrityksen kasvuaikomuksia ja toteutunutta kasvua. Yrityksen jatkuvuusnäkökulma luokitellaan oman kontekstinsa kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun, mikä näkyy myös kasvupyrkimyksissä ja toteutuneessa kasvussa. Toimenpide-ehdotuksena voidaan nostaa esille se, että yritysten TKI-toimintaa tulisi kaikin tavoin tukea myös yhteiskunnan taholta. Innovaatiot eivät synny ilman oikeanlaista kulttuuria, mutta oikeanlaisen kulttuurin lisäksi tarvitaan myös rahoitusta. Toisaalta strategisen suunnittelun osaaminen on myös tärkeää. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn tärkeyttä on syytä korostaa erityisesti niille yrityksille, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta, koska tulosten mukaan erityisesti näiden yritysten kohdalla strateginen suunnittelu heijastuu suoraan yritysten kasvuun.



LÄHTEET

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). Business growth: do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 289–316. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1991), 99–120.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Bentzen, J., Madsen, E. S., & Smith, V. (2012). Do firm's growth rates depend on firm size? *Small Business Economics*, 39(4), 937–947. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9341-8>
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & de Wit, G. (2004). The value of human capital and social capital investments for the business performance of start-ups. *Small Business Economics*, 23(2004), 227–236.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R. G., & Storey, D. J. (2013). Growth paths and survival chances: an application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 615–632. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.06.002>.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437–457. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x>
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), 296–322.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Euroopan komissio. (2014). *Glossary: high-growth enterprise*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-growth_enterprise.
- Federico, J. S., & Capelleras, J.-L. (2015). The heterogeneous dynamics between growth and profits: the case of young firms. *Small Business Economics*, 44(2), 231–253. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>

- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D.J., & Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities - understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Ingley, C., Khlif, W., & Karoui, L. (2017). SME growth trajectories, transitions and board role portfolios: A critical review and integrative model. *International Small Business Journal: Researching entrepreneurship*, 35(6), 729–750.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381–392.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 261–288. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>.
- Nason, R.S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60.
- OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*, 114(2020), 227–239.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53(2020), 101878.
- Rauch, A., & Rijskik, S.A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923–941.
- Serrasqueiro, Z., Leitão, J., & Smallbone, D. (2021). Small- and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis. *Journal of Management and Organization*, 27(1), 6–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.14>.
- Sorama, K., & Joensuu-Salo, S. (2022). Entrepreneurial orientation, firm growth and performance in SMEs: testing the scale of EO in SME context. *Entrepreneurship Research Journal*, julkaistu verkossa 6.6.2022, <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0175>.
- Stenholm, P., Pukkinen, T., & Heinonen, J. (2016). Firm growth in family businesses – The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 69–73.



Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351.

Hyppy tuntemattomaan – omistajanvaihdoksen jälkeinen aika uusien yrittäjien kokemana

Laura Veikkola, projektitutkija, Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

Paula Pihlajamaa, kehityspäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry

Kai Hänninen, TkT, dosentti, yliopistotutkija, Oulun yliopisto,
Kerttu Saalasti Instituutti

*“Vaikeinta oli nämä neuvottelut ja se, että tämä oli hyppy
tuntemattomaan. Enhän mä yrittäjyydestä tiennyt
yhtään mitään ja kaikki piti opetella.”*



JOHDANTO

Suomessa yhä useampi yrittäjä aloittaa yritystoiminnan ostamalla yrityksen (Varamäki ym., 2021). Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2018 mukaan 43 prosentilla yli 55-vuotiaista yrittäjistä ei ollut tiedossa jatkajaa eivätkä yrittäjät olleet yrittäneet sitä etsiäkään ja 20 prosenttia oli yrittänyt etsiä jatkajaa, mutta sitä ei ollut vielä löytynyt (Varamäki ym., 2018). Seuraavan kahden vuoden aikana omistajanvaihdosta suunnittelee noin 40 000 yritystä, joka on 15 prosenttia kaikista pienistä ja keskisuurista yrityksistä ja seuraavan kymmenen vuoden aikana omistajanvaihdos on edessä 45 prosentilla yrityksistä (Kuismannen ym., 2022). Vaikka omistajanvaihdoksia tapahtuu enenevässä määrin, tarvitaan niitä huomattavasti enemmän. Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut, että omistajanvaihdokset ja niiden tukeminen ovat yksi väline synnyttää kasvu-yrityksiä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

Omistajanvaihdoksissa on mitä suurimmassa määrin kyse myös työpaikkojen säilymisestä ja alueiden elinvoimasta, jolloin jokainen elinkelpoisen yrityksen alasajo jatkajan puutteesta aiheuttaa alueelle pitkävaikutteisia menetyksiä. Pienemmillä ja harvaan asutuilla paikkakunnilla yrityksen lopettaminen saattaa vaikuttaa jopa alueen huoltovarmuuteen, jos esimerkiksi jatkajan puuttuessa alueen ainoa pesula lopettaa toimintansa ja sen vuoksi paikkakunnan terveydenhuollon ja hoivakodin tekstiilihuolto vaikeutuu ja pitkät välimatkat aiheuttavat lisäkustannuksia. Yli 90 prosenttia Suomen yrityksistä on alle 10 henkilön mikroyrityksiä ja mikro- ja pienyritykset työllistävät yhteensä noin 600 000 henkilöä (MY Tilastot, i.a.).

Omistajanvaihdosneuvontaa Suomessa tarjoavat niin yksityinen kuin julkinenkin sektori. Matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa tarjoavat kuntasektorin toimijat, kehittämissyhtiöt ja eri yhteisöt kuten Suomen Yrittäjien aluejärjestöt ja Uusyrityskeskukset. Omistajanvaihdosneuvonnalla tarkoitetaan yleistä neuvontaa ja ohjausta omistajanvaihdoksen alkuvaiheessa. Yritysneuvoja kartoittaa asiakkaan tilanteen yhdessä asiakkaan kanssa, ohjeistaa oikeille asiantuntijoille ja valmistelee asiakasta omistajanvaihdosprosessiin. Neuvonnan tavoitteena on onnistunut omistajanvaihdos ja se, että prosessin aikana asiakas osaa hyödyntää omaan tilanteeseensa sopivia asiantuntijoita.

Omistajanvaihdos on teema, jonka vaikutukset koskevat koko Suomea. Omistajanvaihdosta voidaan pitää kattokäsitteenä kaikenlaisille yrityksen omistajuuden siirroille, kuten yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille (Varamäki ym., 2013). Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdosta tarkastellaan yrityskaupan näkökulmasta. Omistajanvaihdokseen liittyvä tutkimus on perinteisesti keskittynyt selvittämään myyjän toimia omistajanvaihdoksen aikana. Omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa on usein tarkasteltu yrityksen kasvun, kuten liikevaihdon muutoksen tai liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta ja tarkastelussa on yleensä suurten yritysten omistajanvaihdokset. Vastaavasti jatkavien yrittäjien kokemukset omistajanvaihdoksesta ja sen jälkeisestä ajasta ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle (esim. Pihkala ym., 2019). Lisäksi erityisesti pien- ja mikroyrittäjien kokemuksia on tutkittu verrattain vähän. Tämä laadul-

linen tapaustutkimus tarkastelee omistajanvaihdoksen jälkeisiä tapahtumia jatkavan pien- tai mikroyrittäjän kokemana.

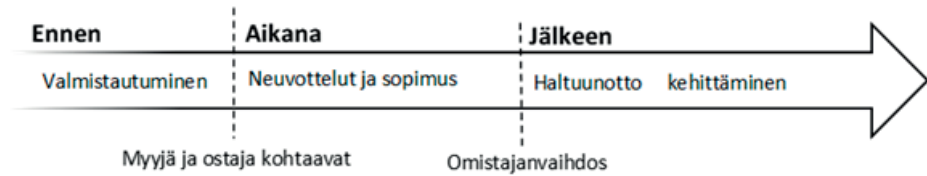
Omistajanvaihdos ei suinkaan pääty siihen, kun ostaja ja myyjä allekirjoittavat kauppakirjan. Ostajan näkökulmasta omistajanvaihdoksen voidaan ajatella alkavan tai “tulevan totta” vasta, kun yritys siirtyy joko kokonaan tai osittain hänen omistukseensa. Tapahtumat ennen sitä ovat osa prosessia, mutta ne vasta valmistelevat varsinaista omistajanvaihdosta. Koko prosessia tarkastellen jälkeenvaihe on prosessin viimeinen vaihe (Pihkala ym., 2019; Tall, 2014) eikä ole tarkkaa määritelmää sille, milloin omistajanvaihdoksen voidaan ostajan näkökulmasta katsoa päättyneen. Myyjällä on yleensä jonkinlainen ajatus siitä, mitä hän tekee luopumisen jälkeen ja ostajalla on ajatus, millainen yrittäjä hän on ja mihin suuntaan lähtee yritystä viemään. Ensin jonkun toisen rakentama yritys pitää kuitenkin ottaa haltuun.

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea mikroyrittäjää ja yhtä pienyrittäjää, joista jokainen kertoi yrittäjäksi ryhtymisen olleen pitkäaikaisen harkinnan tulos ja yrityksen ostaminen oli tapa, jolla he sen toteuttivat. Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella osana omistajanvaihdosekosysteemiä ja hyödyntää yrittäjien tuessa ja omistajanvaihdosneuvonnassa. Yrittäjäksi ryhtymistä ja yrityksen ostamista yrittäjät kuvailivat hypyksi tuntemattomaan. Artikkelissa tarkastelemme, miten tämä “hyppy” on sujunut, täyttikö yrittäjäyys odotukset sekä millaisia kriittisiä tapahtumia tai tilanteita uusi yrittäjä kohtaa omistajanvaihdoksen jälkeen ja miten ne on onnistuttu ylittämään.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Liiketoiminnan siirtäminen yrityskaupalla, sukupolvenvaihdoksella tai yrityksen muulla omistajanvaihdoksella luo yritystoiminnalle mahdollisuuden jatkaa. Omistajanvaihdos tarkoittaa vähintään 50 % yrityksen liiketoiminnan tai osakkeiden omistajuuden vaihtumista toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle niin, että siinä turvataan yritystoiminnan jatkuminen (van Teeffelen, 2010). Suomen laki määrittelee yrityskaupan yrityksen määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimisena, sulautumisena tai elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimisena sekä sellaisen yhteisyrityksen perustamisena, joka huolehtii pysyvästi kaikista yritykselle kuuluvista tehtävistä (Kilpailulaki 948/2011).

Yksi tapa tarkastella omistajanvaihdosprosessia on ajatella sitä aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen omistajanvaihdoksen (esim. Meijaard, 2005; van Teeffelen, 2010; Varamäki ym., 2012; Tall, 2014). Kuvassa 1 on esitetty, miten näitä vaiheita käsitellään tässä tutkimuksessa.



KUVIO 1. Omistajanvaihdosprosessin vaiheet.

Tässä tutkimuksessa “*ennen*” tarkoittaa aikaa, jossa yrittäjä joko pohtii (tai ei pohdi) yrityksestä luopumista ja mahdollisesti tekee (tai ei tee) toimenpiteitä tulevan omistajanvaihdoksen eteen ja edistämiseksi. Ennen-vaiheessa toimijana on erityisesti luopuva yrittäjä (Tall, 2014; Varamäki ym., 2012), joka muodostaa päätöstään yrityksen myynnistä sekä tarkastelee myyntikuntoa ja pohtii mahdollista myyntihintaa. Ennen-ajan voidaan ajatella olevan myös yrittäjän ja yrityksen aktiivista toimintaa, joka ilmenee yrityksen olemassaolona. Osa yrittäjistä kehittää yritystä tavoitteenaan myydä se tulevaisuudessa, mutta on myös yrittäjiä, jotka eivät tarkastele yrityksen toimintaa jatkuvuuden kannalta eivätkä myöskään aktiivisesti ajattele omistajanvaihdosta vaihtoehtona. Ennen-vaihe päättyy joko omistajanvaihdosprosessin varsinaiseen käynnistämiseen (aikana-vaihe) tai yrityksen lopettamiseen. Haasteena onkin yrittäjien herääminen ajatukseen yrityksen myynnistä, muut psykologiset tekijät ja yrittäjän toimijuus asian edistämiseksi (esim. Weesie, 2017; Varamäki ym., 2018; Morris ym., 2020).

Omistajanvaihdoksen aikana-vaiheella tarkoitetaan aikaa, jolloin mahdollinen jatkaja ja luopuja ovat kohdanneet ja aloittavat neuvottelut. Koko prosessia ajatellen tässä verrattain lyhyessä ajassa tapahtuu paljon. Monessa tapauksessa omistajanvaihdos on molemmille osapuolille uusi ja ainutkertainen tapahtumasarja, jossa tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta (Battisti & Williamson, 2015). Tässä vaiheessa prosessin eteneminen on kuitenkin selkeää, mutta merkittävyydeltään se on vahva ja voi olla osapuolille psyykkisesti raskas (Weesie, 2017). Yrittäjille tarjottava neuvonta sekä palvelut vaihtelevat alueittain niin saatavuuden kuin sisällönkin osalta. Neuvotteluiden tuloksena on omistajanvaihdos tai neuvotteluiden keskeytyminen, jolloin omistajanvaihdosta ei tapahdu.

Omistajanvaihdoksen jälkeen-ajan ajatellaan alkavan siitä hetkestä, kun omistajanvaihdos on tapahtunut. Voidaan puhua myös jatkumosta, joka on oleellinen osa omistajanvaihdosprosessia ja usein tämä vaihe jää vähälle huomiolle. Pian omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtuu yrityksen haltuunotto, jossa yleensä myyjäyrittäjä perehdyttää jatkavaa yrittäjää yrityksen toimintaan. Neuvotteluiden aikana jatkavalla yrittäjällä ei useinkaan ole mahdollisuutta tutustua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja arkisiin tilanteisiin, jolloin tieto perustuu pelkästään myyjän kertomaan ja yrityksestä saataviin dokumentteihin. Voidaankin ajatella, että neuvotteluiden aikana rakennettu luottamus punnitaan haltuunototavaiheessa. Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostaja saa tietoa ostettavasta yrityksestä ja usein tätä tietoa tukevat erilaiset dokumentit. Haltuunoton aikana ei pelkästään siirry tietoa, vaan tapahtuu myös oppimista ja toiminnan

välittymistä. Omistajanvaihdoksen jälkeen yritys yleensä myös kehittyy ja kasvaa uuden yrittäjän toimesta (esim. Varamäki ym., 2013).

Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostajan tavoitteena on saada mahdollisimman kattavaa tietoa yrityksen kunnosta ja toiminnasta. Tietoa saadaan erilaisista dokumenteista, jota voidaan siirtää ja muuntaa kirjallisessa muodossa ja sitä voidaan esimerkiksi tallentaa tietoteknisesti (Linturi, 2004). Vuorovaikutuksessa siirtyy myös hiljaista tietoa (tacit knowlegde). Arkikielessä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä kokemuksellista ja kokemukseen perustuvaa ja sen myötä kehittyvää tietoa. Työelämässä sen ajatellaan olevan työkokemuksen kautta muodostunutta osaamista ja ammattitaitoa, joita voi olla vaikea pukea sanoiksi (Pohjalainen, 2012). Hiljaisen tiedon käsitteen luoja Michael Polanyi (1966) perustaa hiljaisen tiedon käsitteen ajatukselle, että ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja yksilösidonnaista, mutta se on aina sosiaalisesti rakentunut ja sidoksissa esimerkiksi kompetenssiin (Polanyi, 1966; Pohjalainen, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme hiljaista tietoa arkiymmärryksen kautta, jossa sen ajatellaan olevan kokemuksen ja vuorovaikutuksen myötä karttunutta tietämistä, ammattitaitoa ja osaamista, jota ei ole dokumentoitu.

Tässä tutkimuksessa käsittelemme erityisesti yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa. Haastattelemme omistajanvaihdoksen kautta yrittäjiksi päätyneitä mikro- ja pienyrittäjiä. Tutkimuksessa aineistoa lähestytään subjektitieteellisen lähestymistavan mukaan, jossa subjektin kokemusta tarkastellaan osana sosiaalista, materiaalista ja kulttuurista ympäristöä sekä yhteiskunnan rakenteita (Pelto ym., 2020). Tutkimuksen kohteena ei siis ole subjekti itse, vaan maailman siten kuin subjekti, tässä tapauksessa yrittäjä, sen kokee (Suorsa, 2014). Subjektitieteelliseen näkökulmaan sisältyy lisäksi ajatus historiallisuudesta eli se, että yksilöiden elämismaailmat kytkeytyvät toisiinsa yhteiskunnallis-historiallisesti ja toisaalta myös sitä, että nämä suhteet muotoutuvat ja muuttuvat (Suorsa, 2014) vuorovaikutuksessa ja suhteissa toisiin ja yhteiskuntaan.

Hyppy tuntemattomaan on yleisesti käytetty metafora sille, kun ihminen poistuu tutusta ja turvallisesta kohti epävarmaa. Epävarmuus sisältää ajatuksen subjektiivisesti määritellyn toivottavan tavoitteen mahdollisesta saavuttamisesta tai ei-toivottavan tapahtuman mahdollisuudesta, jolloin ei-toivottava tapahtuma on riski (Koskinen, 2018). Yrittäjä siis spekuloi erilaisten tulevien tapahtumien mahdollisuuksia, mikä aiheuttaa epävarmuuden tunteita ja psyykkistä kuormitusta. Aikomusta yrittäjäksi voivat selittää esimerkiksi yrittäjän käsitys omasta pystyvyydestään toimia yrittäjänä sekä tietopohja yrittäjyydestä ja taloudellinen osaaminen (Joensuu-Salo ym., 2020). Myös muut pystyvyyssuskomukset, asenteet ja niihin liittyvät aiomukset eli kuinka helpoksi tai vaikeaksi yrittäjyys ajatellaan sekä läheisten tuki voivat olla yrittäjyyteen kannustavia tekijöitä (Ajzen, 1991; Kautonen ym., 2013). Tämän tutkimuksen aineistossa ei pureuduttu yrittäjyyden taustatekijöihin, mutta omistajanvaihdoksen näkökulmasta yrittäjät kertoivat sen olevan heille paras tapa ryhtyä yrittäjäksi, kun omaa selkeää yritysidea ei ollut syntynyt. Lisäksi yrittäjät kokivat, että olemassa olevan yrityksen ostaminen oli nopeampi ja vähemmän riskejä sisältävä tapa tulla yrittäjäksi,



kun yrityksellä on valmis tuote ja asiakaskunta. He kokivat, että omaa ideaa ei tarvitse lähteä rakentamaan ikään kuin tyhjästä.

Tutkimuksemme aineistossa keskeinen haaste uusien yrittäjien alkutaipaleella oli COVID-19 -pandemia. Pandemian on todettu koetelleen erityisesti alle 40-vuotiaiden yrittäjien hyvinvointia varsinkin pandemian ensimmäisenä vuotena, jolloin heidän jaksamisensa ja toimeentulo on vaarantunut (Mesiäislehto ym., 2022). Vaikka pandemia koetteli yrittäjiä, on sen todettu tuottavan uusia ideoita ja nostaneen esiin yrittäjien sopeutumiskykyä, kun kolmannes yrittäjistä on tehnyt jonkinlaisia proaktiivisia kehittämistoimia koronakriisin pakottamana (Sutela & Pärnänen, 2021; Mesiäislehto ym., 2022). Emme kuitenkaan käsittele erityisesti pandemiaa ja sen seurauksia, vaan tarkastelemme yrittäjien kohtamia tilanteita yleisellä tasolla.

Hyppy tuntemattomaan edellyttää rohkeutta ja luottamusta paitsi itsen, myös toisiin ja tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, millaisia tilanteita ostajayrittäjät ovat kohdanneet ja miten yrityksen jatkumo on sujunut omistajanvaihdoksen jälkeen. Tutkimusta ohjaa kysymys: miten jatkavat yrittäjät kokevat onnistuneensa yrityksen haltuunotossa ja jatkumossa ja millaiset tekijät näihin ovat vaikuttaneet? Tavoitteena on tunnistaa erilaisia yrittäjien elämismaailmassa vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrittäjien neuvontapalveluissa.

METODI

Tutkimuksen aineistona on kolmen mikroyrittäjän ja yhden pienyrittäjän haastattelut. Suomen virallisen tilaston mukaan pieneksi yritykseksi määritellään yritys, jolla on alle viisikymmentä työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan kymmenen miljoonaa euroa. Mikroyritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin kymmenen työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa (Tilastokeskus, i.a.). Kaikki aineiston yritykset olivat omistajanvaihdoksen tapahtuessa mikroyrityksiä, mutta omistajanvaihdoksen jälkeen yksi neljästä yrityksestä oli henkilöstön lukumäärän perusteella kasvanut mikroyrityksestä pienyritykseksi. Yritysten perustiedot on esitetty taulukossa 1. Haastatellut yrittäjät olivat tulleet yrittäjiksi ostamalla toiminnassa olevan yrityksen liiketoiminnan tai osakekannan. Yhdellä haastateltavalla oli yrittäjätäusta toiselta toimialalta ja yhdellä oli aikaisemman työnsä kautta kokemusta yrityskaupoista, mutta kenelläkään heistä ei ollut aikaisempaa omakohtaista kokemusta omistajanvaihdoksesta. Omistajanvaihdosten voidaan katsoa olevan ainutlaatuisia tapahtumia näiden yrittäjien elämismaailmassa.

Tarkasteltavien yritysten omistajanvaihdokset ovat tapahtuneet 2019–2020. Haastattelut toteutettiin keväällä 2022. Haastateltavat yrittäjät valittiin ja kon-

taktoitiin Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kehityspäällikön kautta sillä perusteella, että he olivat yhdessä myyjäyrittäjän kanssa käyttäneet yritysneuvonnan palveluita omistajanvaihdoksen aikana. Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita yrittäjien kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joten esimerkiksi sukupuolta tai koulutustaustaa ei kysytty, vaan haastattelun yhteydessä yrittäjien annettiin kertoa itsestään ja taustastaan vapaasti. Mainittujen tapausten lisäksi haastateltiin yhtä ns. sarjayrittäjää, jolla on kokemusta yritysten ostamisesta ja myymisestä. Tätä tapausta ei otettu mukaan tämän tutkimuksen analyysiin (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Yritysten perustiedot.

	Toimiala	Uusi yrittäjä aloittanut	Liikevaihto 2020 (x1000 €)	Henkilöstö haastatteluhetkellä 5/2022 (sis. yrittäjä)	Kauppatapa
Case 1	47 -Vähittäiskauppa	2/2020	560	1-5	Liiketoiminta- kauppa
Case 2	46 -Tukkukauppa	11/2020	260	1-5	Liiketoiminta- kauppa
Case 3	81 -Kiinteistön ja maisemanhoito	12/2019	410	15-20	Osakekauppa
Case 4	47 -Vähittäiskauppa	4/2020	200	1-5	Liiketoiminta- kauppa

Haastattelut toteutettiin puolistukturoituina teemahaastatteluina joko puhelimitse tai Teams-yhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin sekä anonymisoitiin. Teemahaastattelun ideana on edetä etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, joiden sisälle on valittu haastattelun kulua ohjaavia kysymyksiä. Etukäteen valitut kysymykset oli suunniteltu mahdollisimman avoimiksi, mikä antoi haastateltavalle mahdollisuudet puhua itselleen tärkeistä aiheista. Puolistrukturoitu toteutustapa antaa myös haastattelijalle vapauden esittää kuhunkin haastattelutilanteeseen soveltuvia tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, millaisia asioita puheessa nousee esiin. Näin voidaan tavoittaa haastateltavien antamia merkityksiä käsiteltävästä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastatteluiden teemoiksi valittiin omistajanvaihdosprosessin tunnistetut vaiheet, jotka voidaan nimetä 1) ennen, 2) aikana ja 3) jälkeen omistajanvaihdoksen. Teemojen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi ostajat kokivat omistajanvaihdosprosessin, mitä tilanteita siinä oli ja millaista tukea he olivat saaneet tai olisivat tarvinneet näissä vaiheissa. Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti omistajanvaihdoksen jälkeen-aikaan. Haastatteluissa kysyttiin myös yrittäjän motiiveja yrittäjyyteen ja olemassa olevan yrityksen hankkimiseen. Tämän ajateltiin tavoittavan “ennen”-vaihetta omistajanvaihdoksessa ostajan näkökulmasta. Analyysin aikana tuli kuitenkin ilmi, että selkeää jakoa aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen on joissain kategorioissa hyvin vaikea erottaa, koska jotkut “ennen” ja



“aikana” olleet tapahtumat kantoivat myös omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan, josta yhtenä esimerkkinä mainittakoon myyjän roolista sopiminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

ANALYYSI

Tutkimuksen analyysimetodiksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Analyysissa aineistoa käytiin läpi systemaattisesti ja sieltä poimittiin ilmaisuja tapahtumista, jotka ovat tapahtuneet ennen omistajanvaihdosta tai sen aikana ja jotka vaikuttavat omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan tai selkeästi omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtuneita. Aineistosta rajattiin pois ilmaisut, jotka selkeästi viittaavat tapahtumiin ennen omistajanvaihdosta tai omistajanvaihdosprosessin aikana, ellei niillä ole yhteyttä omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Rajauksia, tutkimusasetelmaa ja niihin mahdollisesti liittyviä ongelmia sekä tutkijan asemaa tarkastellaan tarkemmin tämän artikkelin lopussa. Analyysissa hyödynnettiin NVivo-ohjelmistoa. Aineiston analyysiin on osallistunut kaksi tutkijaa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittelemällä Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamalla tavalla, jonka kolme vaihetta ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteiden muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Miles & Huberman, 1994). Muodostuneet käsitteet jalostuvat ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä (Ryan & Bernard, 2000). Analyysissa hyödynnettiin myös grounded theoryn koodaukselle ominaista jatkuvan vertailun menetelmää, jossa aineistoa lähestytään selkeiden vaiheiden sijaan tasona, joiden välillä tutkija “seikkaillee” (Stenlund, 2020) sivuttaissuuntaisesti.

Aineiston redusointivaiheessa ilmaisut pelkistettiin kuvaamaan lausuman sisältöä mahdollisimman lyhyesti mutta tarkasti. Ilmaisusta etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ja näiden perusteella ilmaisut ryhmiteltiin omiin kategorioihinsa. Tämän jälkeen muodostettiin pääluokka eli käsitteet, joille nimettiin yhdistävä luokitus. Tässä artikkelissa käsittelemme yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta sekä sitä, miten “hyppy tuntemattomaan” on koettu. Jatkavien yrittäjien keskeiset haltuunottovaiheen kokemukset liittyivät tiedon siirtymiseen ja henkiseen ja sosiaaliseen tukeen. Lisäksi yrittäjät mainitsivat, että haltuunottovaiheessa psyykkistä kuormitusta aiheuttivat erilaiset sisäiset tai ulkoiset epävarmuustekijät. Yhdessä tapauksessa mainittiin konflikti myyjäyrittäjän kanssa. Hyppy tuntemattomaan sisältää ilmaisuja psyykkisestä kuormituksesta, jotka liittyvät erilaisiin epävarmuustekijöihin ja ne ilmaistiin huolipuheena. Toisaalta yrittäjät kertoivat myös voimavaroista, joista keskeisiä oli työyhteisöltä tai läheisiltä saatu sosiaalinen tuki. Selviytymiskeinoiksi mainittiin sopeutuminen esimerkiksi COVID-19 –pandemian aiheuttamiin haasteisiin sekä sinnikkyys. Vaikuttaa siltä, että kaikki haastatellut yrittäjät ovat kohdanneet haasteita, mutta lopulta he ovat päässeet “vaikeuksien kautta voittoon” ja luottamus tulevaisuuteen ja omiin kykyihin on kasvanut.

YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA YRITYKSEN HALTUUNOTOSTA

Haltuunottovaiheessa myyjäyrittäjä on yleensä vielä mukana ohjaamassa ja neuvomassa uutta yrittäjää ja vaikka omistajuus on siirtynyt jatkajalle, on prosessi silti vielä kesken. Yleisen tavan mukaan myyjäyrittäjän roolista ja vastuista sovitaan kirjallisesti omistajanvaihdosprosessin aikana ennen varsinaista omistajanvaihdosta ja tämänkin tutkimuksen tapauksissa näin oli tehty. Sopimuksen pääasiallisena tavoitteena on tiedon siirtyminen myyjältä ostajalle. Yrittäjien haastatteluissa ei pureuduttu sopimusten tarkempiin sisältöihin, mutta kaikki haastateltavat kertoivat, että myyjäyrittäjän roolista oli sovittu aikaperusteisesti. Myyjä siis perehdytti ostajayrittäjää ennalta sovitun ajan verran ja tässä ajassa yrityksen toiminnan kannalta oleellisen tiedon ajateltiin siirtyvän. Tiedon siirtoa oli toki tehty myös neuvotteluiden aikana, mutta tuolloin siirtynyt tieto on yleensä yrityksen taloustietoihin, asiakkaisiin ja työntekijöihin liittyvää eksplisiittistä tietoa.

On yleistä, että omistajanvaihdoksessa ostajalla ei ole mahdollisuutta tutustua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan tai työntekijöihin sekä asiakkaisiin ennen kuin yrityskauppa on toteutunut ja julkinen. Tutkimuksessamme haltuunoton ajatellaan alkavan sinä päivänä, kun uusi yrittäjä aloittaa. Tämä vaihe kestää muutamista viikoista muutaman kuukauteen omistajuuden siirtymisen jälkeen.

Neljästä haastatellusta yrittäjästä yhdellä oli tilanne, että myyjä ei ollut käytävissä sen jälkeen, kun ostajayrittäjä aloitti toiminnan ja perehdytys tapahtui kauppakirjojen allekirjoitusten ja omistajanvaihdoksen välisenä aikana. Tässä tapauksessa yrityksen työntekijöillä oli merkittävä rooli uuden omistajan perehdyttämisessä. Kolmessa muussa tapauksessa myyjäyrittäjä oli tukemassa ostajayrittäjää käytännön perehdyttämisessä. Tulevasta omistajanvaihdoksesta ei kerrottu mahdollisille työntekijöille ennen kuin se oli täysin varmaa. Ei ole tiedossa, olivatko myyjäyrittäjät tämän tutkimuksen tapauksissa valmistaneet työntekijöitä mahdollisesti tapahtuvaan omistajanvaihdokseen ja näin osallistaneet työntekijöitä uuteen tilanteeseen.

Kaikissa tutkimuksen tapauksissa omistajanvaihdosprosessin aikana saatu tieto yrityksestä vastasi ostajan kokemuksen perusteella todellisuutta. Yrittäjä, jonka perehdytyksestä vastasivat pääosin työntekijät, kertoi tiedon vastaavuudesta näin: *“Musta tuntui, että hänelle (myyjälle) oli tärkeää, että ei jää sellasta filistä, että se on pimitänyt multa jotain, vaan hän tosi avoimesti kertoi... .. Kyllä se (saatu tieto) vastasi (todellisuutta) ja tiesin aika hyvin ne jutut. Ei oo tullut mitään semmosta ikävää.”* Myös muissa tapauksissa jatkajat kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan myyjäyrittäjälle oli tärkeää, että tieto siirtyy mahdollisimman kattavasti jo neuvotteluiden aikana.

Käytännön **tiedon siirtymisen** lisäksi yrittäjät puhuivat hiljaisen tiedon siirtymisestä ja psyykkisen tuen tarpeesta. Jatkava yrittäjä kokee innostusta ja onnellisuutta yrittäjyyden tavoitteen toteutuessa ja samaan aikaan myös psyykkistä kuormitusta ja epävarmuutta uuden edessä. Yhdessä tapauksessa ostajayrittäjä koki myyjäyrittäjän henkisen tuen korvaamattoman tärkeäksi myös haltuun-



oton jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Jos hän ei ois ollut tässä apuna, tarkoitan nimenomaan henkisesti, fyysisesti en tarvitse häntä tässä paikan päällä, kun saan nämä kaikki työt itse tehtyä. Jos hän ei ois ollut siinä ensimmäisen 8 kk:n aikana puhelimen päässä tavoitettavissa, niin mä oisin ollut lirissä.”* Omistajanvaihdoksen jälkeisessä haltuunottovaiheessa ostajayrittäjät puhuivatkin eniten henkisestä tuesta, jota he saivat työntekijöiltä, myyjäyrittäjältä tai lähipiiriltä, kuten puolisolta tai ystäviltä. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että henkinen tuki on koettu jopa käytännön tukea tärkeämmäksi.

Haltuunoton aikana **psykkistä kuormitusta** aiheuttivat epävarmuus ja kokemus siitä, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä joko kiireen vuoksi tai siksi, että myyjäyrittäjä ei ollut käytettävissä sovitun päivämäärän jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Ne kysymyksethän mulle alkoi tulemaan vasta kun mä olin täällä töissä. Se oli semmosta, että aika paljon sai ite opetella ja selvittää. Toki mulla oli ihanat työkaverit täällä, jotka auttoi mua ihan hirveesti. Se oli vähän semmosta vaikeeta.”* Yhdessä tapauksessa myyjäyrittäjä oli vielä omistajanvaihdoksen jälkeen vahvasti mukana yrityksen käytännön toiminnassa ja se aiheutti ostajan ja myyjän välillä konfliktia, kun vastuut ja velvollisuudet päätöksentekoon liittyen olivat osin epäselvät. Yrittäjä kertoo: *“Se oli vähän haastava se alku. Siinä oli edellisellä omistajalla paljon keskenrääsiä asioita ja paljon asioita, mitkä hän halusi ehkä hoitaa loppuun itse, mutta sitten kun se liiketoiminta oli jo siirtynyt meille, niin siinä alussa oli paljon semmosta epäselvyyttä, että kuka hoitaa ja miten hoidetaan ja kenen vastuulla se on.”* Tapauksissa, joissa haltuunottovaiheessa ei ollut erityisiä haasteita, oli myyjä käytettävissä ostajan tarpeen mukaan ja voidaankin sanoa, että omistajanvaihdoksessa haltuunottovaihe tulisi toteuttaa jatkajan lähtökohdista tarkastellen.

Kaikissa tapauksissa ostajayrittäjät kokivat yrityksen haltuunoton toisaalta innostavana, toisaalta henkisesti raskaana aikana. Yhdeksi epävarmuustekijäksi koettiin se, että käytännön toimintaan ei ollut mahdollista tutustua ennen kauppakirjojen allekirjoitusta, jolloin “hyppy tuntemattomaan” aiheutti epävarmuutta ja psykkistä kuormitusta. Ostajan ja myyjän välille neuvotteluiden aikana muodostunut avoin keskusteluyhteys kuitenkin rakensi riittävän luottamuksen omistajanvaihdoksen loppuunsaattamiseksi. Haltuunoton aikana myyjäyrittäjän rooli ja siitä sopiminen koettiin tärkeäksi ja tärkeäksi koettiin myös muu sosiaalinen tuki.

HYPPY TUNTEMATTOMAAN

Haltuunoton jälkeen myyjäyrittäjällä ei ole enää sopimuksenmukaista velvoitetta ohjata ja neuvoa ostajayrittäjää ja ostajayrittäjä pyörittää yritystoimintaa itsenäisesti. Yrittäjien puheen perusteella yrittäjät kokivat haltuunottovaiheen menevän nopeasti, tilanteita ja uusia asioita tuli paljon ja kaikkea oli mahdollista omaksua. Uusi omistaja saattoi nähdä edellisen omistajan toimintatavoissa ristiriitoja omiin aikomuksiinsa nähden. On mahdollista, että luopuva yrittäjä kokee samoin, mutta tässä tutkimuksessa ei selvitetty myyjäyrittäjän näkökul-

maa. Haltuunoton jälkeen ja osin jo sen aikana uudet yrittäjät alkoivat muodostamaan omia toimintatapoja ja toteuttamaan yrittäjyyttä omalla tavallaan yrityksen tarjoamissa rajoissa.

Haastatelluille yrittäjille yrittäjyys oli ollut pitkäaikainen haave ja vaikka he olivat ottaneet yrittäjyyteen liittyvistä asioista selvää niin hyvin kuin mahdollista, koettiin se silti ”hyppynä tuntemattomaan”. Eräs yrittäjä kertoo: *”Vaikeinta oli nämä neuvottelut ja se, että tämä oli hyppy tuntemattomaan. Enhän mä yrittäjyydestä siinä mielessä tiennyt yhtään mitään ja kaikki piti opetella.”* Jokainen haastateltu yrittäjä oli jossain vaiheessa pohtinut myös yrityksen perustamista, mutta he eivät olleet keksineet mielestään hyvää yritysideaa ja siksi olemassa olevan yrityksen ostaminen nähtiin hyväksi vaihtoehdoksi. Eduiksi mainittiin myös valmis asiakaskunta ja valmis tuote, jota voi kehittää omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja ideoiden mukaan. Yrityksen ostaminen koettiin myös turvalliseksi tavaksi ryhtyä yrittäjäksi.

Kaikissa tapauksissa keskeiseksi **kuormittavaksi tekijäksi** nousi COVID-19-pandemia ja sen aiheuttama epävarmuus, joka näkyi eniten vähittäiskaupan ja tukkukaupan aloilla. Vähittäiskaupan alalla toimiva yrittäjä kertoo: *”Sitte kun alkoi se toinen korona-aalto, niin sitte mä olin ekaa kertaa vasta huolissani, että ihan oikeestiko taasko tämä alkaa. Saattoi olla, että yhtenä päivänä mä möin yhden tuotteen ja olin, että ei tämmösellä makseta meidän vuokraa saati palkkoja tai mitään muita laskuja. Ihan järkyttävää.”* Tässä tilanteessa yrittäjä sai tukea ja kannustusta lähipiiriltään ja alkoi aktiivisesti pohtimaan keinoja tilanteen selvittämiseksi ja keksikin niitä. Kiinteistön- ja maisemanhoidon alalla pandemia aiheutti työntekijöiden poisoloja sairastumisten tai karanteenien takia, mikä kuormitti yrittäjää.

Yrittäjien epävarmuus nousi aiheena esille jo omistajanvaihdoksen neuvotteluaikana, kun tulevat tapahtumat ja omistajanvaihdoksen toteutuminen oli vielä epävarmaa. Kolmella yrittäjällä neljästä oli haasteita saada rahoitusta yrityskaupalle. Haltuunoton jälkeen yrittäjät saattoivat epäillä omaa osaamistaan ja kykyjään menestyä yrittäjänä. Eräs yrittäjä oli toteuttanut pieniä muutoksia yrityksen strategiassa ja kertoi: *”Maaliskuusta sinne heinäkuun loppuun mä mietin, että oonko tehnyt virheen, kun näyttää, että tilille ei jää mitään.”* Yrittäjä kuitenkin jatkoi ja totesi *”En mä ymmärtänyt, kun en ole ennen alalla ollut, että varaston arvo on kasvanut ihan älyttömästi sinä aikana...”* Haastatelluista neljästä yrittäjästä kolme oli ostanut yrityksen toimialalta, josta heillä ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta. Kaksi yrittäjää kuvaili, että haltuunoton jälkeen **psykkistä kuormitusta** aiheutti erityisesti taloudellinen epävarmuus ja sen myötä he kyseenalaistivat omia valintojaan. Taloudellinen epävarmuus yhdistettiin asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen pandemian takia, jolloin asiat eivät menneet niin kuin yrittäjät olivat etukäteen ajatelleet niiden menevän.

Myyjäyrittäjän poistuttua ostajayrittäjä saattoi kokea yksinäisyyttä ja epävarmuuden tunteita. Yrittäjiltä kysyttiin, mikä on ollut kaikista haastavinta koko prosessissa ja yrittäjät, joilla oli viisi tai useampi työntekijä, mainitsivat esihenkilötyön ja työntekijöiden johtamisen kaikista haastavimmaksi. Yrittäjä saattaa kokea myös yksinäisyyden tunteita: *”Mä en oo koskaan toiminut esimiehenä. Se on*



ollu mun mielestä välillä aika haastavaa se esimiehenä toimiminen ja että tässä on kuitenkin aika yksin. Kun on ainoa omistaja, niin sitä on aika yksin monesti näiden ajatusten ja päätösten kanssa.” Työnteko koettiin helpoksi, mutta sisäisten ja ulkoisten tekijöiden rajapinnoilla koettiin psyykkistä kuormitusta.

Varsinaista yritystoimintaa ei tämän tutkimuksen tapauksissa koettu haasteeksi, vaikka toimiala oli yrittäjälle ennestään tuntematon. Yrittäjillä vaikutti olevan vahva näkemys siitä, mitä he haluavat tehdä ja mihin suuntaan haluavat yritystä viedä. Haasteet vaikuttavatkin liittyvän enemmän yrittäjän sisäisiin tekijöihin, kuten epävarmuuden tunteisiin ja luottamukseen itseän ja tulevaisuuteen. Mainitut haasteet ilmenivät huolipuheena, jotka liittyivät yrityksen ja yrittäjän taloudelliseen tilanteeseen.

Jokaisessa haastattelussa tapauksessa tiedon koettiin siirtyneen hyvin ja vastavan todellisuutta. Jokainen ostajayrittäjä kohtasi kuitenkin tilanteita, joihin ei osannut varautua etukäteen ja koki tarvitsevansa neuvoa toisilta. Tästä puhuttiin ns. hiljaisena tietona, joka joko siirtyy tai ei siirry. Näissä tilanteissa tärkeäksi **voimavaraksi** koettiin sosiaalinen tuki sekä toimijuus uusien asioiden edessä ja niiden selvittämisessä. **Selviytymiskeinoina** oli sopeutuminen, sosiaalinen tuki ja sinnikkyys. Jokaisessa tapauksessa yrittäjät kertoivat, että ensin he hakivat tukea joko myyjäyrittäjältä tai työyhteisöltä, mutta lopulta päätyivät selvittämään asioita itse: *”Sitten me hoksattiin jossain vaiheessa, että itehän ne pitää ne asiat muutenkin selvittää, että ei se auta enää entiselle yrittäjälle soitella.”* On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että aktiivisina toimijoina yrittäjät luovat jatkuvasti uutta hiljaista tietoa ja toimintaa siinä historiallisesti ja sosiaalisesti muokkautuneessa elämiskaikissa, missä toimivat. Taulukossa 2 on luokiteltu yrittäjien haltuunoton kokemukset.

TAULUKKO 2. Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta.

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta	• Haltuunotto	• Tiedon siirtyminen	• Tiedon siirtyminen • Työntekijät • Sopimus
		• Henkinen ja sosiaalinen tuki	• Työyhteisön tuki • Myyjän tuki
	• Kuormittavat tekijät	• Psykkinen kuormitus	• Epävarmuus • Konfliktit
Hyppy tuntemattomaan	• Psykkinen kuormitus	• Epävarmuus	• Psykkinen kuormitus • Epävarmuus • Korona
	• Voimavarat	• Voimavarat	• Voimavarat • Luottamus itseän • Läheisten tuki • Työyhteisön tuki
	• Selviytymiskeinot	• Ratkaisu	• Sopeutuminen • Sinnikkyys

YHTEENVETO

Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrittäjää, jotka olivat alkaneet yrittäjiksi ostamalla toiminnassa olevan yrityksen. Tutkimuksessa keskityimme omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Tässä artikkelissa tarkastelimme yrittäjien kokemuksia omistajanvaihdoksesta ja erityisesti sen jälkeisestä yrittäjyydestä, johon sisältyy haltuunottovaihe ja jatkumo. Tutkimuksen edetessä teimme saman havainnon kuin esimerkiksi Tall (2014), että omistajanvaihdoksen eri vaiheita on mahdotonta tarkastella toisistaan irrallisina.

Hyppy tuntemattomaan sisältää ajatuksen epävarmuudesta ja riskistä tulevien tapahtumien suhteen. Haltuunottovaiheessa ja varsinkin sen alussa jatkava yrittäjä perehtyy yrityksen toimintaan. Tässä vaiheessa luopuva yrittäjä on yleensä neuvomassa jatkavaa yrittäjää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Haltuunottovaihetta voidaan tarkastella myös kahdessa osassa; ensin luopuva yrittäjä sekä mahdolliset työntekijät ovat perehdyttämässä uutta yrittäjää. Tässä tutustumisvaiheessa osapuolet tutustuvat toisiinsa sekä uusi yrittäjä tutustuu yrityksen käytännön toimintaan ja henkilökuntaan. Ostaessaan yrityksen, ostaa yrittäjä myös yrityksen osaamisen, jonka oleellinen osa on henkilökunta. Väisänen (2022) on tutkinut suurten yritysten kontekstissa yrityskauppoja ja niiden onnistumista, ja toteaa, että henkilökunnan ja uuden omistajan välinen luottamus on keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä omistajanvaihdoksen jälkeen ja usein tähän ihmisten integrointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tässä tutkimuksessa haastatellut yrittäjät kokivat, että työntekijät ja yhteistyökumppanit suhtautuivat omistajanvaihdokseen ja uuteen yrittäjään positiivisesti. Tulee kuitenkin muistaa, että aineiston yrityksissä on pääosin alle 5 työntekijää.

Omistajanvaihdos ja henkilökohtainen haave yrittäjyydestä on toteutunut, mutta uutena epävarmuustekijänä saattaa olla oman osaamisen ja valintojen kyseenalaistaminen, kun yrittäjät ovat muokanneet yrityksensä toimintaa omien tavoitteidensa mukaisesti. Haastateltujen yrittäjien alkutaipaleen haasteena oli COVID-19 -pandemia, joka aiheutti ylimääräistä epävarmuutta ja huolta, mutta toisaalta tilanne myös pakotti yrittäjät keksimään ratkaisuja ja kehittämään yrityksen toimintaa. Kaikissa tämän tutkimuksen tapauksissa haasteet oli onnistuttu ylittämään, mistä seurasi kasvua ja oppimista. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että epävarmuus omasta ja yrityksen tulevaisuudesta oli lieventynyt ja yleinen optimismi tulevaisuuden suhteen oli kasvanut. Tässäkin tilanteessa yhtenä merkittävänä tekijänä oli verkostosta saatu sosiaalinen ja psyykinen tuki sekä sopeutuminen ja sinnikkyys. Työn ulkopuolelta saatuja voimavaroja pidettiin jaksamisen ja tyytyväisyyden kannalta tärkeinä. Yrittäjän optimismilla ja tyytyväisyydellä elämään on todettu olevan yhteys yrityksen menestymiseen (Lindblom ym., 2020). Asiaa voidaan tarkastella myös yrittäjän inhimillisen pääoman kautta, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi sinnikkyys, joustavuus, kyky tunnistaa mahdollisuuksia, vahva minäpystyvyys sekä sosiaaliset taidot (esim. Markman & Baron, 2003; van Teeffelen ym., 2009).



Omistajanvaihdoksessa luopujan ja jatkajan välillä välittyy paitsi eksplisiittistä tietoa myös hiljaista tietoa. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että hiljaisen tiedon siirtymisessä oli joitain puutteita. Toisaalta yrittäjät kertoivat, että heidän saamansa tieto oli kattavaa, mutta silti he kertoivat, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä. Alpeza (2018) kollegoineen tulivat samaan tulokseen vertatessaan omistajanvaihdosten haasteita Suomessa ja Kroatiassa. Lilja ja Sandelin (2020) ehdottavat, että luopuvan ja luopumista suunnittelevan yrittäjän olisi hyvä varautua tulevaan omistajanvaihdokseen tunnistamalla ja dokumentoimalla myös sellainen tieto ja osaaminen, mitä ei tavallisesti dokumentoida. Vuosia yrittäjänä toimineella on kertynyt paljon näkemystä ja kokemusta yrityksen toiminnasta, toimialasta, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista eikä yrittäjä aina edes tiedosta tämän laajan tiedon olemassaoloa. Jatkuvuuden turvaamiseksi se olisi syytä tuoda näkyväksi (Lilja & Sandelin, 2020).

Tutkimuksen lähestymistapana oli yrittäjien kokemusten tarkastelu osana sosiaalista, materiaalista ja kulttuurista ympäristöä sekä yhteiskunnan rakenteita. Kokemuksena omistajanvaihdoksia pidettiin haasteista ja kuormittavista tekijöistä huolimatta lopulta onnistuneena. Epävarmuuden kokemukset ilmenivät huolipuheena henkilökohtaisesta ja yrityksen taloudesta sekä siitä, millaiseksi erityisesti haltuunottovaihe ja tiedon välittyminen oli koettu. Yrittäjät kertoivat kokeneensa epävarmuutta omasta pystyvyydestään ja yrityksen menestyksestä erityisesti ensimmäisenä vuotena omistajanvaihdoksen jälkeen, mutta haastatteluhetkellä asiat vaikuttavat olevan hyvin. Tämän tutkimuksen aineistossa kolmella yrittäjällä neljästä ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Samoin kolmella yrittäjältä neljästä ostetun yrityksen toimiala oli ennestään tuntematon eli heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta toimialasta, jonka yrittäjiksi he ryhtyivät. Tämä tuli ilmi vasta haastattelutilanteessa eli tapauksia ei valittu sen perusteella. Voidaankin pohtia, voisiko tämä tausta olla yksi selittävä tekijä mainittuihin epävarmuuden kokemuksiin.

Tiedon välittämisestä voidaan ajatella, että vaikka yrittäjät saattavat kokea puutteita hiljaisen tiedon välittämisessä, samaan aikaan he luovat uutta omaa hiljaista tietoaan. Epävarmuuden sietäminen voi tuntua psyykkisesti kuormittavalta, mutta samalla voidaan kysyä, onko kaiken hiljaisen tiedon siirtyminen edes tarpeen tai mahdollistakaan. Tiedon voidaan ajatella olevan yrityksen avainresurssi, joka siirtyy sosiaalisessa yhteisössä (Junni ym., 2015). Tietoa ei kuitenkaan siirry pelkästään yhteisöltä uudelle yrittäjälle, vaan myös uudelta yrittäjältä yhteisölle. Toiminnan kehittämisen ja uusien toimintamallien muodostamisen kannalta on välttämätöntä, että työssä tapahtuva oppimistoiminta on tuottavia ja tutkivia oppimistekoja, ei pelkästään valmiina saadun tiedon omaksumista (Engeström, 1985). Tästä lähtökohdasta voidaan ajatella aktiivisen yrityksen kehittämisen edellyttävän, että yrittäjä tuntee yrityksen ja sen toimintamahdollisuudet riittävän hyvin pystyäkseen muokkaamaan historiallisesti muodostuneita toimintatapoja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Nämä toiset ovat esimerkiksi työntekijöitä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita mutta myös yhteiskunta, sen kehittyminen sekä yllättävätkin tapahtumat muokkaavat ja raamittavat yrittäjän kokemusta yrittäjyydestä. Vuorovaikutuksessa tuntemattomasta tulee tuttu.

TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET

Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää aineiston määrällisesti pientä kokoa, jolloin tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaukset oli valittu Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien kontakteista eli yrittäjät olivat saaneet neuvontaa omistajanvaihdosprosessin aikana. Tutkimus antaa kuitenkin suuntaa sille, millaisiin asioihin matalan kynnyksen ov-neuvonnassa ja uusien yrittäjien neuvontapalveluissa olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Laadulliseen tutkimukseen, jonka aineistona on haastattelu, liittyy aina myös jonkin verran tulkintaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa kuitenkin tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja haastattelun yhteydessä pyrittiinkin varmistamaan, että haastateltavan kertoma on ymmärretty kuten haastateltava sen tarkoitti. Laadullisessa aineistossa ei voida käyttää määrälliselle aineistolle ominaisia tunnuslukuja, joten aineiston perusteella tehdyt havainnot ovat aina tutkijan valintoja (Räsänen, 2006). Yhtenä ratkaisuna “tulkintojen mielivaltaan” Räsänen (2006) ehdottaa sitä, että raportissa tutkija avaa mahdollisimman tarkasti, miten aineisto on luokiteltu. Tässä artikkelissa esitettiin sitaatteja, joiden perusteella tulkinta ja tutkijan ajattelu pyrittiin tuomaan näkyväksi.

TULOSTEN SOVELTAMINEN OMISTAJANVAIHDOSNEUVONNASSA

Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostajayrittäjät kokivat saavansa tarpeeksi tietoa ostettavasta yrityksestä, mutta haltuunottovaiheessa he kokivat hiljaisen tiedon jääneen puutteelliseksi. Yritysneuvonnassa myyjäyrittäjää voisi ohjeistaa dokumentoimaan kaikenlaista paitsi yrityksen toimintaan, myös omaan ammattitaitoonsa liittyvää tietoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä tieto voisi olla esimerkiksi hyväksi tai toimimattomaksi havaittuja sisäisiä ja ulkoisia toimintatapoja, myyntiin ja markkinointiin liittyviä asioita ja esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien tilanteita sekä muuta kokemuksen kautta karttunutta tietoa markkinoista ja toimialasta. Yrityksen työntekijät kokevat yhtä lailla epävarmuutta omistajanvaihdoksen aikana, jolloin heidän osallistaminen ja huomioiminen olisi tärkeää. Jatkavaa yrittäjää voisi nykyistä paremmin valmistaa omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan esimerkiksi nostamalla neuvonnan yhteydessä esiin tässäkin tutkimuksessa tunnistettuja haasteita.



JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen aineistona oli neljä yrittäjää, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta omistajanvaihdoksesta. Kolmella neljästä yrittäjästä ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä ja kolmella neljästä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta ostetun yrityksen toimialasta. Näin ollen olisi aiheellista selvittää, ketkä todellisuudessa käyttävät matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa ja millaista tukea yrittäjät tarvitsevat neuvonnan lisäksi. Toinen keskeinen jatkotutkimusaihe on myyjän ja ostajan välisen tiedon, erityisesti hiljaisen tiedon, välittyminen ja millaisia vaikutuksia sillä on yrityksen toimintaan ja yrittäjän menestykseen.

LÄHTEET

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Alpeza, M., Tall, J., & Mezulic Juric, P. (2018). The challenges of SME business transfers: The evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*, 51, 135–145. <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0012>.
- Battisti, M., & Williamson, A. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*, 22, 32–48. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1022129>.
- Engeström, Y. (1985). Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus*, 5(4), 156–164. <https://doi.org/10.33336/aik.96417>.
- Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2020). Mikä saa opiskelijan ryhtymään yrittäjäksi? Tuloksia toiselta asteelta ja korkeakouluista kuudesta maasta. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(4), 27–41. <https://journal.fi/akakk/article/view/101399>.
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>.
- Kautonen, T., van Gelderen, M., & Tornikoski, E. (2013). Predicting entrepreneurial behavior: A test of the theory of planned behavior. *Applied Economics*, 45(6), 697–707.
- Kilpailulaki 948/2011. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>.
- Koskinen, L. (2018). Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala, & P. Havakka (toim.), *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja* (s. 11–28). Tampere University Press.
- Kuismanen M., Malinen, P. & Seppänen S., (2022). *Pk-Yritysbareometri - kevät 2022*. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-bareometri_kevät2022.pdf.
- Lilja, K. & Sandelin, S. (2020) Koskaan ei ole liian aikaista. Teoksessa K. Lilja, S. Sandelin, & S. Lindgren (toim.), *”Ei mikään laki voi olla noin hullu”: Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdoksesta ja yrittäjyydestä* (s. 20–22). (Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 4/2020). Satakunnan ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020092876116>.
- Lindblom, A., Lindblom, T., & Wechtler, H. (2020). Dispositional optimism, entrepreneurial success and exit intentions: The Mediating Effects of Life Satisfaction. *Journal of Business Research*, 120, 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.012>.
- Linturi, H. (2004). *Tiedon hiljainen maailma*. Nexus Delfix.
- Markman, G. & Baron, R. (2003), Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneur than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.
- Meijaard, J. (2005). *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.



- Mesiäislehto, M., Elomäki, A., Kivipelto, M., Närvi, J., Räsänen, T., Sutela, H. & Kärkkäinen, E. (2022). *Koronakriisin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon Suomessa*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:46). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-244-2>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2.p.). Sage.
- Morris, M.H., Soleimanof, S., & White, R.J. (2020) Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1089–1120. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12476>.
- MY Tilastot. (i.a.) *Oulun yliopiston mikroyritysten tilastokatsaus 2013–2020*. https://www oulu.fi/my_tilastot/.
- Peltola, M., Suorsa, T., Karhu, J., & Soini, H. (2020). Huoli kytkeytyy osallisuuden rajapintoihin: Ammattilaisen arki oppilashuollon näyttämöillä. *Aikuiskasvatus*, 40(2), 127–138. <https://doi.org/10.33336/aik.95453>.
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T., & Rautiainen M. (2019). *Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajanvaihdoksissa*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/jatkajaprofiilit_suomalaisissa_omistajanvaihdoksissa_2019-1.pdf.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1–10.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday & Company.
- Ryan, W.G., & Bernard, H.R. (2000). Data management and analysis methods. Teoksessa N. Denzin, & Y. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (2.p., s. 769–802). Sage Publications.
- Räsänen, P. (2006). Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 14(2), 167–173.
- Stenlund, A. (2020). *Grounded theory: Matka teoriaan*. BoD - Books on Demand.
- Suorsa, T. (2014). *Todellisinta on mahdollinen: Systeeminen ja subjektitieteellinen näkökulma kasvatuspsykologiseen kokemuksen tutkimukseen*. (Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 147)[Väitöskirja, Oulun yliopisto]. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526206226>.
- Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutukset työelämään*. (Tilastokeskus työpaperi 1/2021). Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywpr1_202100_2021_25870_net.pdf.
- Tilastokeskus. (i.a.). Käsitteet. Mikroyritys. SVT, Suomen virallinen tilasto. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.
- Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. (Vaasan yliopiston väitöskirja Acta Wasaenia 305)[Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Yrittäjyysstrategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:32). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-728-1>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (6. uud. p.). Tammi.

Van Teeffelen, L. (2010). *Exploring success and failure in small firm business transfers*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4515.8888>.

Van Teeffelen, L., Uhlander, L., & Driessen, M. (2009). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: A seller's Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 127–148. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2011.042166>.

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

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). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.

Väisänen, M. (2022). *Enabling control in post-acquisition integration*. (Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 127)[Väitöskirja, Oulun yliopisto]. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526233222>.

Weesie, E. (2017). *Psychological Barriers in business Transfers: How to cope with the transfer of SME ownership*. [Väitöskirja, Hogeschool Utrecht]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21660.18561>.

