

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJÖKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall,
Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki

KESKEN JÄÄNEET YRITYSKAUPAT - MYYJIEN JA OSTAJIEN NÄKÖKULMA

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 91

Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall,
Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki

KESKEN JÄÄNEET YRITYSKAUPAT - MYYJIEN JA OSTAJIEN NÄKÖKULMA



Seinäjoki 2014

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

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

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-88-8
ISBN 978-952-5863-89-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1743
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

ESIPUHE

Suomen Yrittäjät käynnisti kesällä 2013 kolmevuotisen kehityshankkeen, jonka tarkoituksena on omistajanvaihdosten sujumisen varmistaminen Suomessa. Tätä varten hankkeessa etsitään, kehitetään ja dokumentoidaan omistajanvaihdoksiin liittyvät palvelupolut ja palvelut, jotta yritysten myyjien ja ostajien kohtaaminen varmistuu.

Omistajanvaihdosten mahdollisimman hyvä sujuminen on Suomessa monen tahon etu. Onnistuneet omistajanvaihdokset merkitsevät sitä, että ikääntyneet yrittäjät saavat rahallisen korvauksen työstään, hankittua osaamista ja asiakassuhteita ei haaskata, verkostojen toimintaa ja alueellista vireyttä ei vaaranneta eikä työpaikkoja ja verotuloja menetetä.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on Elina Varamäen johdolla tehnyt pitkään ansiokasta tutkimustyötä omistajanvaihdoksiin liittyen useista eri näkökulmista. Kaikki tutkimukset ovat merkittävällä tavalla olleet edistämässä vastuullani olevaa omistajanvaihdoshanketta. Tutkitun tiedon myötä hankkeen ja jopa Suomen Yrittäjien edunvalvonnan painopisteitä on voitu säätää.

Toteutumattomia, kariutuneita yrityskauppoja ei ole aiemmin juuri tutkittu. Tämä nyt valmistunut tutkimus paikkaa tätä aukkoa. On tärkeää selvittää, miksi kaupat kariutuvat jo yrityskauppaneuvottelujen aikana, kun tiedetään, että seuraavan kymmenen vuoden aikana Suomessa on tulossa myyntiin 2 800 yritystä vuosittain yksinomaan yrittäjien ikääntymisestä johtuen. Tietoa tarvitaan omistajanvaihdosten sujumisen varmistamiseksi kaikkien toimijoiden (myyjät, ostajat, asiantuntijat, rahoittajat ja edistäjät) osalta.

Minulla on ollut ilo ja etuoikeus tutustua ja tehdä työtä Elina Varamäen johtaman Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajanvaihdoksiin keskittyvän tutkimusryhmän kanssa. Tässä ryhmässä yhdistyy hienolla tavalla rautainen ammattitaito ja repäisevä huumori. Kiitän omistajanvaihdostutkijoita pitkäjänteisestä työstä tärkeän aihealueen parissa. Haluan myös kiittää kyselyyn ja haastatteluun osallistuneita yrittäjiä sekä alueellisia omistajanvaihdosasiantuntijoita, jotka ovat välittäneet kyselyä asiakkailleen.

Mika Haavisto
projektipäällikkö
Suomen Yrittäjät

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki 2014. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä B91,119s.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kesken jääneiden yrityskauppaprosessien syitä ostajien ja myyjien näkökulmasta. Tätä tavoitetta lähestytään viiden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millaisia toteutumatta jääneiden yrityskauppojen osto- ja myyntikohteet ovat olleet profiililtaan?
2. Mistä asioista osapuolet ehtivät sopia ennen vaihdosprosessin keskeytymistä?
3. Mitä ongelmia vaihdosprosessissa oli ja mitkä olivat keskeisimpiä syitä vaihdoksen kaatumiseen?
4. Missä määrin yrityskauppaprosessissa käytettiin asiantuntijoita ja kuinka tyytyväisiä heidän palveluihin oltiin?
5. Mitä ostajat ja myyjät ovat oppineet keskenjääneestä prosessista ja miten he suhtautuvat tulevaisuudessa ostoihin ja myynteihin?

Tutkimusaineisto kerättiin kesällä 2014 internet-kyselyllä. Kyselyn kohderyhmä oli poikkeuksellisen hankalasti saavutettavissa, koska keskenjääneet omistajanvaihdosprosessit eivät luonnollisestikaan kirjaudu mihinkään rekistereihin. Kohderyhmää tavoiteltiin Suomen Yrittäjien asiantuntijarekisterin sekä jäsenyrittäjien uutiskirjeillä. Yhteensä vastauksia tuli 156. Näistä ostajia oli 40 ja myyjiiä 116.

Siihen, että yrityskauppa jää lopulta toteutumatta, on tutkimuksen perusteella yleensä useita syitä. Vaikka myös toteutuneissa yrityskaupoissa kohdataan ongelmia, toteutumattomissa kaupoissa ongelmia on enemmän ja näkemyserot ovat suurempia. Niihin ei saada neuvottelemalla ratkaisua ja tämän myötä osapuolten ja etenkin ostajan motivaatio hiipuu. Liian korkeat hintapyynnöt ovat ongelma. Rahoitus on myös todellinen ongelma, mutta joskus myös helppo selitys ostajalle vetäytyä kaupasta. Edelleen moni yritys jää hyvästä syystä myymättä eli ne ovat käytännössä elinkelvottomia.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, ostaja, myyjä, pk-yritys

Yhteystiedot:

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

ABSTRACT

Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki 2014. Unfinished business transfers – Sellers' and buyers' perspective. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 91, 119p.

The main objective of the study is to explore from the buyers' and sellers' perspective the reasons business transfers fall through in negotiation stage. Five research questions guide the exploration:

1. What is the profile of the target firms in unfinished business transfers?
2. Which issues had the parties agreed upon before the transfer negotiations fell through?
3. What were the problems encountered in the process and the main reasons for the failure of the negotiations?
4. To what degree was external expertise utilized in the process and how satisfied were the parties with the services provided?
5. What have the sellers and the buyers learned from the process and how do they feel about the possibility of buying or selling a business in the future?

The data was collected in the summer 2014 by an internet-based survey. The target group was exceptionally difficult to reach because there is no registry of unfinished business transfer processes. The external experts registered with the Finnish Federation of Enterprises were used as intermediaries to reach the target group, and an open call to participate was also sent to member firms. A total of 156 replies were received. The number of buyers was 40 and sellers 116.

There are a number of reasons why transfer negotiations fail. Problems are common in successfully concluded transfer negotiations as well, but in unfinished transfer processes the problems are more numerous and the gaps between the two parties' views wider. Negotiations fail to resolve the differences, and the parties, in particular the buyers, loose interest in trying to achieve the transfer. Excessive initial asking prices are a clear problem. Funding as well is a real problem but sometimes it is also an easy explanation for the withdrawing buyer. Furthermore, many firms remain unsold for a good reason i.e. they are in practice non-viable.

Keywords: business transfer, mergers and acquisitions, acquirer, seller, SME

Contact information:

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

SISÄLLYS

ESIPUHE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 11 |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa | 11 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet | 14 |
| 1.3 Aikaisempia tutkimustuloksia yrityskauppojen epäonnistumisen syistä..... | 15 |
| 1.4 Tutkimuksen toteuttaminen | 18 |
| 1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu..... | 18 |
| 1.4.2 Kyselylomake | 18 |
| 1.4.3 Aineiston analysointi..... | 19 |
| 1.4.4 Täydentävät case-haastattelut | 20 |
| 1.5 Tutkimusraportin rakenne..... | 21 |
| 2 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 22 |
| 2.1 Vastaajien taustatiedot | 22 |
| 2.1.1 Yrittäjien taustatiedot..... | 22 |
| 2.1.2 Yritysten taustatiedot..... | 26 |
| 2.1.3 Kokemus yrityksen perustamisesta ja yrityskaupoista..... | 30 |
| 2.2 Osto- tai myyntikohteen profiili | 34 |
| 2.2.1 Ostokohde | 34 |
| 2.2.2 Myyntikohde | 37 |
| 2.3 Yrityskauppaneuvottelut | 40 |
| 2.3.1 Neuvottelun eteneminen..... | 40 |
| 2.3.2 Ostajien ja myyjien motiivit..... | 44 |
| 2.4 Ostajien ja myyjien kokemat ongelmat ja oppiminen yrityskaupassa | 47 |
| 2.4.1 Ongelmat yrityskaupprosessissa | 47 |
| 2.4.2 Tärkeimmät syyt yrityskaupan kaatumiseen..... | 51 |
| 2.4.3 Oppiminen ja tyytyväisyys vaihdosprosessiin..... | 53 |
| 2.5 Omistajanvaihdospalvelut..... | 54 |
| 2.5.1 Hyödynnetyt asiantuntijapalvelut | 54 |
| 2.5.2 Tyytyväisyys palveluihin..... | 56 |
| 2.5.3 Arvonmääritystiimi..... | 58 |
| 2.5.4 Asiantuntijapalkkiot..... | 58 |
| 2.6 Tulevaisuus | 60 |
| 2.7 Avoimet kommentit..... | 62 |

| | |
|--|------------|
| 3 CASE-TARINAT KESKEN JÄÄNEISTÄ YRITYSKAUPOISTA | 67 |
| 3.1 Myyjien case-tarinat | 67 |
| 3.2 Ostajien case-tarinat | 82 |
| 3.3 Yhteenveto myyjien ja ostajien case-tarinoista | 90 |
| | |
| 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 92 |
| 4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista | 92 |
| 4.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset | 98 |
| 4.3 Omistajanvaihdosrahasto | 103 |
| 4.4 Jatkotutkimusehdotukset..... | 104 |
| | |
| LÄHTEET | 106 |
| LIITTEET | 111 |

KUVIOT

| | | |
|-----------|---|----|
| KUVIO 1. | Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet | 12 |
| KUVIO 2. | Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä. | 12 |
| KUVIO 3. | Tutkimuksen viitekehys. | 14 |
| KUVIO 4. | Vastaajat. | 22 |
| KUVIO 5. | Vastaajien sukupuoli. | 23 |
| KUVIO 6. | Ostajien ja myyjien ikäjakauma. | 23 |
| KUVIO 7. | Vastaajien koulutustausta. | 24 |
| KUVIO 8. | Ostajien ja myyjien yrittäjäkokemus. | 25 |
| KUVIO 9. | Ostajien ja myyjien omistamien yritysten määrä. | 26 |
| KUVIO 10. | Ostajien ja myyjien yritysten kokojakaumat. | 28 |
| KUVIO 11. | Ostajien ja myyjien liikevaihtojen jakaumat. | 29 |
| KUVIO 12. | Vastaajayritysten toimialat. | 30 |
| KUVIO 13. | Vastaajien kokemus yrityksen perustamisesta ja yrityskaupoista. | 31 |
| KUVIO 14. | Ostajien ja myyjien kokemukset yrityksen myymisestä. | 32 |
| KUVIO 15. | Ostajien ja myyjien kokemukset yrityksen ostamisesta. | 33 |
| KUVIO 16. | Ostokohteen koko ostohetkellä työntekijämäärän suhteen. | 34 |
| KUVIO 17. | Ostokohteen koko ostohetkellä liikevaihdon suhteen. | 35 |
| KUVIO 18. | Ostokohteen päätoimiala. | 36 |
| KUVIO 19. | Ostokohteen sijainti ostajaan nähden. | 36 |
| KUVIO 20. | Ostokohteen löytäminen. | 37 |
| KUVIO 21. | Myyntikohteen koko myyntihetkellä työntekijämäärän suhteen. | 37 |
| KUVIO 22. | Myyntikohteen koko myyntihetkellä liikevaihdon suhteen. | 38 |
| KUVIO 23. | Myyntikohteen päätoimiala. | 38 |
| KUVIO 24. | Myyntikohteen sijainti ostajaan nähden. | 39 |
| KUVIO 25. | Ostajaehdokkaan löytäminen. | 39 |
| KUVIO 26. | Yrityskauppaneuvottelujen eteneminen. | 40 |
| KUVIO 27. | Neuvotteluprosessin kesto. | 41 |
| KUVIO 28. | Neuvotteluprosessin päättymisvuosi. | 42 |
| KUVIO 29. | Asiat, joista ehdittiin sopia ennen neuvotteluprosessin keskeytymistä. | 42 |
| KUVIO 30. | Yrityskaupan suunniteltu toteutustapa. | 43 |
| KUVIO 31. | Ostajien motiivit. | 45 |
| KUVIO 32. | Myyjien motiivit. | 46 |
| KUVIO 33. | Ostajien kokemat ongelmat yrityskaupassa. | 48 |
| KUVIO 34. | Myyjien kokemat ongelmat yrityskaupassa. | 50 |
| KUVIO 35. | Ostajien ja myyjien näkemys tärkeimmästä yrityskaupan kaataneesta syystä. | 52 |
| KUVIO 36. | Tekisikö jotain toisin, mikäli omistajanvaihdosprosessi alkaisi uudestaan? | 53 |

| | | |
|-----------|--|----|
| KUVIO 37. | Osapuolten tyytyväisyys yrityskaupan toteutumattomuuteen. | 54 |
| KUVIO 38. | Arvonmäärittämissiimi ostajilla ja myyjillä. | 58 |
| KUVIO 39. | Omistajanvaihdosasiantuntijoiden palkkioihin käytetty rahamäärä. | 59 |
| KUVIO 40. | Ostajien ja myyjien kiinnostus tulevaisuudessa ostamiseen ja myymiseen. | 61 |

TAULUKOT

| | | |
|--------------|---|----|
| TAULUKKO 1. | Kriittiset menestystekijät ennen ja jälkeen yrityksen omistuksen vaihtumisen (Gomes ym. 2013). | 16 |
| TAULUKKO 2. | Ostajien, myyjien ja kaikkien vastaajien iän tunnuslukuja. | 23 |
| TAULUKKO 3. | Yrittäjäkokemuksen tunnuslukuja. | 25 |
| TAULUKKO 4. | Vastaajien kotimaakunta. | 27 |
| TAULUKKO 5. | Yrityksen koon tunnuslukuja. | 28 |
| TAULUKKO 6. | Yritysten liikevaihdon tunnuslukuja. | 29 |
| TAULUKKO 7. | Kokemuskerrat loppuun asti viedyistä yrityksen myymisistä. | 32 |
| TAULUKKO 8. | Kokemuskerrat loppuun asti viedyistä yrityksen ostamisista. | 34 |
| TAULUKKO 9. | Ostajayrityksen koko suhteessa ostokohteen kokoon. | 35 |
| TAULUKKO 10. | Neuvotteluprosessin kesto eri kokoisissa yrityksissä. | 41 |
| TAULUKKO 11. | Myyntikokemuksen yhteys asioista sopimiseen. | 43 |
| TAULUKKO 12. | Yrityskaupan suunniteltu toteutustapa taustamuuttujittain. | 44 |
| TAULUKKO 13. | Taustamuuttujien yhteys myyjien motiiveihin. | 47 |
| TAULUKKO 14. | Mitkä suunnitelluista rahoittajatahoista eivät lähteneet mukaan? | 51 |
| TAULUKKO 15. | Hyödynnetyt asiantuntijapalvelut. | 55 |
| TAULUKKO 16. | Tyytyväisyys asiantuntijapalveluihin. | 57 |
| TAULUKKO 17. | Asiantuntijapalkkioiden tunnuslukuja. | 60 |
| TAULUKKO 18. | Myynti- ja ostokiinnostus taustamuuttujittain. | 61 |
| TAULUKKO 19. | Ostajien ja myyjien avoimet kommentit. | 62 |
| TAULUKKO 20. | Yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syyt case-tapauksissa. | 91 |

1 JOHDANTO

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

1.1 Tutkimuksen taustaa

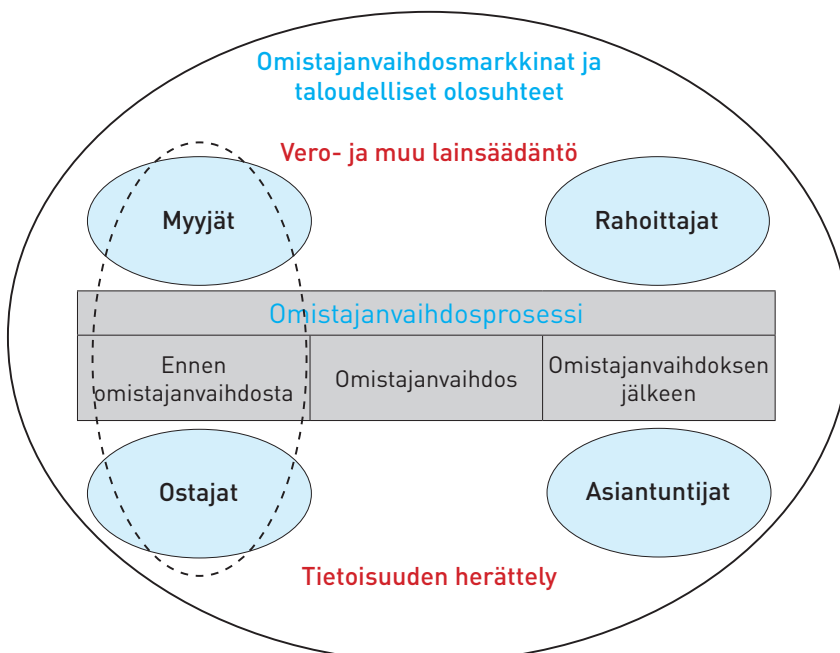
Aiempi yrityskauppatutkimus kertoo sekä yrityskauppojen onnistumisesta (esim. Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013a; Teerikangas 2012; Seth, Song & Pettit 2002; Aiello & Watkins 2000) että epäonnistumisesta (esim. Baker, Dutta, Saadi & Zhu 2012; Chatterjee 2009; KPMG 2006; Langford & Brown 2004; Dyer, Kale & Singh 2004; Seth, Song & Pettit 2002; Marks & Mirvis 2001). Epäonnistuminen yrityskaupoissa voi tarkoittaa joko epäonnistumista jo ennen varsinaisen omistajanvaihdoksen toteutumista, jolloin tavoiteltu omistajanvaihdos jää tapahtumatta tai toisaalta epäonnistumista vaihdoksen jälkeen, jolloin yrityskaupalle asetetut tavoitteet eivät toteudu ostajan ja/tai ostokohteen osalta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa jälkimmäinen näkökulma on saanut enemmän huomiota; kiinnostus on kohdistunut siihen, miten omistajanvaihdoksen jälkeinen haltuunotto ja integrointi onnistuvat, ja miten uusi omistaja onnistuu saavuttamaan omat tavoitteensa, sekä toisaalta siihen, miten ostokohde menestyy uuden omistajan hallussa. Sen sijaan hyvin vähän on tutkittu kokonaan kariutuneita yrityskauppoja. Yrityskauppojen määrällisen ja laadullisen onnistumisen sekä näiden edistämisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää selvittää, mihin kaupat mahdollisesti kariutuvat jo yrityskauppaneuvottelujen aikana. Kun tiedetään, että seuraavan kymmenen vuoden aikana Suomessa on tulossa myyntiin 28 000 yritystä (Varamäki, Tall, Sorama, & Katajavirta 2012c), tätä tietoa tarvitaan omistajanvaihdosekosysteemin edelleen kehittämiseksi kaikkien toimijoiden (myyjät, ostajat, asiantuntijat, rahoittajat ja edistäjät) osalta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on täyttää edellä mainittua aukkoa aikaisemmassa tutkimuksessa perehtymällä toteutumattoomiin yrityskauppoihin eli kesken jääneisiin yrityskaupprosesseihin.

Tutkimuksen kohteena ovat yrityskaupat ulkopuolisten ostajien ja myyjien välillä. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät perheen sisäiset sukupolvenvaihdokset. Kuviossa 1 on havainnollistettu omistajanvaihdoksiin liittyvää käsitteistöä sekä sitä, mitä osaa omistajanvaihdoksista tämä tutkimus käsittelee. Omistajanvaihdos on yläkäsite yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille. Yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan omistuksen ja määräysvallan vaihtumista (Immonen & Lindgren 2009; Immonen 2011; L 12.8.2011/948). Yrityskauppa voi toteutua joko liiketoimintakauppana tai omistusosuuskauppana. Liiketoimintakaupassa kaupan kohteena on yrityksen koko liiketoiminta ja omistusosuuskaupassa yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet tai osuudet tai osa niistä (Immonen & Lindgren 2009; Immonen 2011).

| Omistajanvaihdos | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Yrityskauppa | | Sukupolvenvaihdos | |
| Omistusosuuskauppa | Liiketoimintakauppa | Omistusosuuskauppa | Liiketoimintakauppa |

KUVIO 1. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Kuviossa 2 on vastaavasti havainnollistettu tämän tutkimuksen sijoittumista omistajanvaihdosten ekosysteemissä (Varamäki, Tall & Viljamaa 2013b; ks. myös Moore 1993, 1996). Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä, mutta vaihdosprosessien onnistuminen edellyttää myös rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan keskenjääneitä yrityskauppaprosesseja sekä ostaja- että myyjäosapuolten näkökulmasta. Kronologisesti tutkimus keskittyy prosessiin ennen omistajanvaihdosta ulottuen osin itse vaihdosprosessiin. Vastaavia tutkimuksia ei ole aiemmin toteutettu Suomessa eikä juuri muuallakaan. Joitakin case-pohjaisia tutkimuksia aiheesta on tehty, mutta laajemmista survey-tyyppisistä tutkimuksista on puutetta. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, ettei keskenjääneisiin yrityskauppoihin pääse käsiksi minkäänlaisten rekistereiden kautta. Yrityskauppaneuvotteluja käyvät tahot pysyvät muutenkin poissa julkisuudesta; lähes poikkeuksetta yrityskaupoista kerrotaan vain jos ne toteutuvat. Myös yrityskauppojen kanssa toimivia asiantuntijoita sitoo tiukka vaitiolovelvollisuus. Edellä mainituista syistä johtuen aineistojen hankinta on erittäin haastavaa.



KUVIO 2. Tutkimuksen aseointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.

Kokonaisuutena tämä tutkimus jatkaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamaa omistajanvaihdoksiin liittyvien survey-tutkimusten sarjaa. Aikaisemmin tutkimuksen kohteena ovat olleet potentiaaliset myyjät ja ostajat, omistajanvaihdoksen toteuttaneet ostajat ja jatkajat sekä asiantuntijat. Suomessa on toteutettu ikääntyviin yrittäjiin eli potentiaalisimpaan myyjäryhmään kohdistuvia omistajanvaihdosbarometreja useita, joista tosin vain yksi on ollut valtakunnallinen (Varamäki ym. 2012c). Etelä-Pohjanmaalla toteutettiin tutkimus myös potentiaalisten ostajien eli alle 50-vuotiaiden yrittäjien näkökulmasta (Varamäki, Heikkilä, Tall & Tornikoski 2011a). Toteutuneiden eli ns. onnistuneiden omistajanvaihdosprosessien tutkimus ostajien ja jatkajien näkökulmasta toteutettiin valtakunnallisena (Varamäki ym. 2013a). Tätä edelsi vastaava pilottitutkimus Etelä-Pohjanmaalla (Varamäki, Heikkilä, Tall, Länsiluoto & Viljamaa 2012a). Lisäksi Valtakunnallisen omistajanvaihdoskoordinointi-hankkeen toimeksiantosta toteutettiin tutkimus omistajanvaihdosasiantuntijoille (Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011b). Edellä mainittuja survey-tutkimuksia ovat täydentäneet myös useat case-tutkimukset, joissa on syvällisemmin paneuduttu mm. ostajien ja jatkajien tapaan kehittää liiketoimintaa ja yritystä omistajanvaihdoksen jälkeen (Varamäki ym. 2012b; Varamäki ym. 2013c).

Valtakunnallisessa ostajatutkimuksessa (Varamäki ym. 2013a) omistajanvaihdoksista peräti 82 % oli onnistuneita tai erittäin onnistuneita ostajien ja jatkajien arvion mukaan. Tämä poikkeaa huomattavasti globaaleista käsityksistä, joiden mukaan jopa kaksi kolmasosaa yrityskaupoista epäonnistuu siinä mielessä, että asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta (KPMG 2006). Omalla tavallaan kaikki vaihdokseen asti päätyneet omistajanvaihdokset ovat kuitenkin onnistuneita, sillä omistus ja omistaja on vaihtunut. Voidaan perustellusti olettaa, että keskenjääneissä yrityskaupoissa ongelmat ovat joko laadultaan erilaisia tai ainakin koettu suuremmiksi tai jossain mielessä ylitsepääsemättömiksi verrattuna vaihdokseen asti edenneisiin yrityskauppoihin. Esimerkiksi rahoitus ei ole toteutetuissa yrityskaupoissa (Varamäki ym. 2013a) noussut niin suureksi ongelmaksi kuin omistajanvaihdosten kanssa päivittäin työtä tekevät asiantuntijat ja yrittäjät itse ovat sen kokeneet. Jotta päästäisiin syvällisempään ymmärrykseen omistajanvaihdosprosessien ja erityisesti yrityskauppojen epäonnistumisesta, valittiin tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi ostajat ja myyjät, jotka ovat olleet osallisena toteutumatta jääneessä yrityskaupassa.

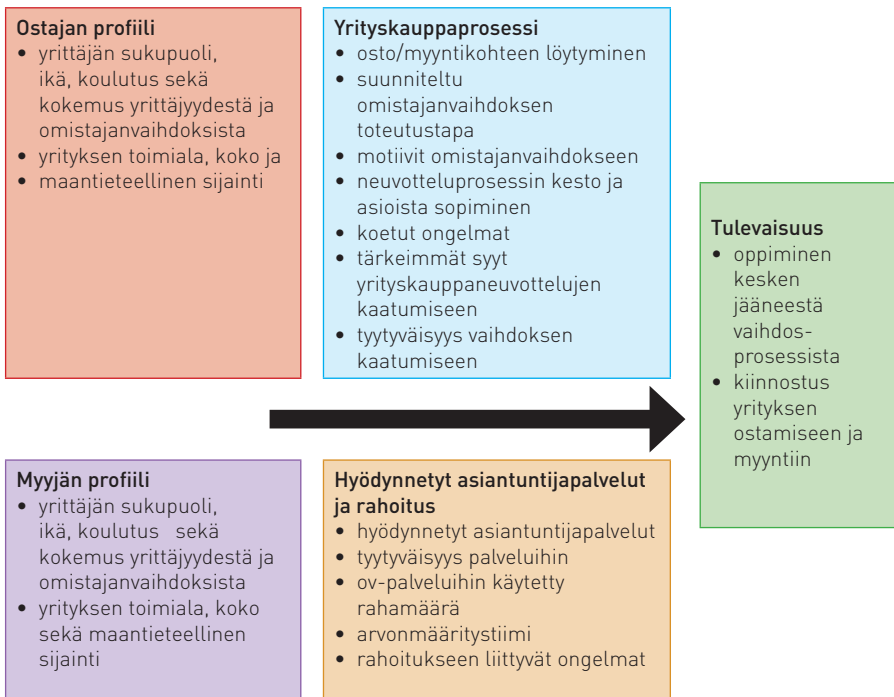
Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hankkeeseen, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kesken jääneiden yrityskauppaprosessien keskeytymisen syitä ostajien ja myyjien näkökulmasta. Tätä tavoitetta lähestytään viiden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millaisia toteutumatta jääneiden yrityskauppojen osto- ja myyntikohteet ovat olleet profiililtaan?
2. Mistä asioista osapuolet ehtivät sopia ennen vaihdosprosessin keskeytymistä?
3. Mitä ongelmia yrityskauppaprosessissa oli ja mitkä olivat keskeisimpiä syitä kaupan kaatumiseen?
4. Missä määrin yrityskauppaprosessissa käytettiin asiantuntijoita ja kuinka tyytyväisiä heidän palveluihinsa oltiin?
5. Mitä ostajat ja myyjät ovat oppineet keskenjääneestä prosessista ja miten he suhtautuvat tulevaisuudessa ostoihin ja myynteihin?

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 3. Ostajan ja myyjän yleisten taustatekijöiden lisäksi selvitetään yrityskauppaneuvotteluprosessin kulkua sekä sen kaatumiseen johtaneita syitä. Lisäksi selvitetään prosessissa hyödynnettyjä asiantuntijapalveluja ja tyytyväisyyttä niihin sekä erityisesti arvonnääritykseen ja rahoitukseen liittyviä haasteita. Tulevaisuuden osalta tarkastellaan halua myydä tai ostaa yritystä tai liiketoimintaa sekä oppimista kesken jääneestä yrityskaupasta.



KUVIO 3. Tutkimuksen viitekehys.

1.3 Aikaisempia tutkimustuloksia yrityskauppojen epäonnistumisen syistä

Yrityskauppa voi epäonnistua karkeasti ottaen kolmessa eri vaiheessa: (1) ennen yrityskauppaneuvotteluiden alkamista, jolloin myyjä- tai ostajaosapuoli ei edes löydä neuvotteluosapuolta, jonka kanssa voisi aloittaa neuvottelut, (2) yrityskauppaneuvotteluiden aikana, jolloin neuvottelut alkavat ostajaehdokkaan /myyjäehdokkaan kanssa, mutta neuvottelut kariutuvat, eikä yrityskauppaa tapahdu, (3) yrityskaupan jälkeen, jolloin kauppa toteutuu ostajan ja myyjän välillä, mutta yrityskaupan haltuunotto ja integrointi eivät onnistu tai yrityskauppa ei muutoin täytä sille asetettuja tavoitteita eri osapuolten näkökulmasta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa lähinnä kaksi jälkimmäistä vaihetta on huomioitu epäonnistumisen mahdollisina vaiheina (esim. Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010; Very & Schweiger 2001, ja kuten edellä jo todettiin, suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta kohdistuu nimenomaan yrityskaupan jälkeen haltuunotossa ja integroinnissa ilmenneisiin epäonnistumisiin (esim. Marks & Mirvis 2011; Very & Schweiger 2001). Aikaisemmalle tutkimukselle on myös leimallista, että yrityskaupan onnistumista on tarkasteltu enemmän ostaja- kuin myyjäosapuolen näkökulmasta. Käsillä oleva tutkimus tarkastelee yrityskaupan kariutumista molempien osapuolten näkökulmasta.

Toteutumatta jääneiden yrityskauppojen osalta on kuitenkin muistettava, että yrityskaupan kariutuminen ja toisen osapuolen vetäytyminen kaupasta ei välttämättä ole epäonnistumista. Huonoista kaupoista kannattaakin vetäytyä ennen niiden päätöksen viemistä (Rovit, Harding & Lemire 2004). Lisäksi Chatterjee (2009; ks. myös Gomes, Angwin, Weber & Tarba 2013) on todennut, että yritysostoissa menestyneillä yrityksillä näyttää olevan kaikki yrityskaupan toteuttamiseen tarvittava aika eli yrityskauppaneuvottelut saattavat kestää pitkäänkin ja usein jopa keskeytyä välillä.

Gomes ym. (2013; ks. myös Tall 2014) ovat luokitelleet yrityskaupan kriittisiä menestystekijöitä taulukon 1 mukaisesti. Menestystekijät on jaettu ennen ja jälkeen yrityksen omistuksen vaihtumisen. Ennen omistajanvaihdosta keskeiset menestystekijät ovat: (1) ostokohteen valinta ja arviointi, (2) ostohinnan oikeellisuus, (3) ostokohteen koko suhteessa ostajaan, (4) yrityskauppakokemus ja yrityskauppojen asema strategiassa, (5) neuvottelu- ja seurustelu-aika, (6) viestintä työntekijöiden kanssa sekä (7) palkitsemisjärjestelmän suunnittelu yrityskaupan jälkeen tukemaan yrityskaupan jälkeisiä tavoitteita.

TAULUKKO 1. Kriittiset menestystekijät ennen ja jälkeen yrityksen omistuksen vaihtumisen (Gomes ym. 2013).

| Kriittinen menestystekijä | Kuvaus |
|--|--|
| Kriittiset menestystekijät ennen omistuksen vaihtumista | |
| 1. Ostokohteen valinta ja arviointi | Yrityskauppaprosessin ensimmäisessä vaiheessa ostajayrityksen on valittava ja arvioitava ostokohde. Tämän tekijän osalta on kaksi eri näkökulmaa: strateginen ja organisatorinen yhteensopivuus. |
| 2. Ostohinta | Ostohinnan on oltava oikea. Yrityskaupan rahoituksen näkökulmasta ostohinta ei saa olla liian korkea. |
| 3. Ostokohteen koko | Ostokohde ei saisi olla liian suuri eikä liian pieni suhteessa ostajayrityksen kokoon. |
| 4. Yrityskauppakokemus ja yrityskauppojen asema strategiassa | Säännöllisesti yrityskauppojen mahdollisuuksia hyödyntävät onnistuvat yrityskaupoissa paremmin kuin kokemattomat yritysostajat. Menestystekijänä voi olla myös oppiminen toisten tekemistä yrityskaupoista ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen. |
| 5. Seurustelu aika | Ostokohteeseen tutustuminen ennen omistajanvaihdosta auttaa yrityskaupan osapuolia rakentamaan uskoa yrityskauppaan ja luottamusta toiseen osapuoleen. |
| 6. Viestintä | Ennen yrityskauppaa molempien osapuolten on huolehdittava viestinnästä työntekijöille epävarmuuden torjumiseksi. |
| 7. Palkitsemisjärjestelmä | Yrityskaupan jälkeen on tärkeää kehittää uusi palkitsemisjärjestelmä edistämään yksilöiden asenteiden ja motivaation kehittymistä tukemaan uuden organisaation tavoitteita. |
| Kriittiset menestystekijät omistuksen vaihtumisen jälkeen | |
| 1. Yhdistämisstrategia | Yhdistämisen on oltava riittävä ja tehokas. |
| 2. Johtajuus | Johtajuus on yrityskauppaprosessin yksi kriittinen menestystekijä. |
| 3. Toimenpiteiden toteuttamisen aikataulu | Yhdistämiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisaikataulun on oltava tilanteen mukainen eli joskus nopea ja joskus riittävän hidaskas. |
| 4. Yhdistämistiimi ja päivittäisistä tehtävistä huolehtiminen | Vaikka yrityskauppa on monimutkainen ja aikaa ja rahaa vievä prosessi, on päivittäisestä johtamisesta huolehdittava myös yrityskaupan eri vaiheissa. Yhdistämistiimi tukee yrityskaupassa onnistumista. |
| 5. Viestintä | Yrityskaupan jälkeinen viestintä on laajalti tunnistettu yhdeksi menestystekijäksi kertoessaan yhdistymisen tavoitteista ja välittäessään viestiä yhdistymisestä. |
| 6. Kulttuurierojen johtaminen | Kulttuurisen (yrityskulttuurit ja kansalliset kulttuurit) yhteensopivuuden johtaminen. Sekä kulttuurien samankaltaisuus että erilaisuus voivat olla menestystekijöitä. |
| 7. Henkilöresurssien johtaminen | Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista ja auttavat hyödyntämään eri osapuolten osaamista ja resursseja. |

Kaikkiaan aikaisemmassa tutkimuksessa nostetaan yrityskaupan suunnittelu avainrooliin onnistumisen edellytyksenä (esim. Morris, Williams, Allen & Avila 1997; Colombo, Conca, Buongiorno, & Gnan 2007). Lisäksi onnistumisen kannalta tärkeänä pidetään sitä, että yrityskauppa sopii yrityksen strategiaan ja että se on osa yrityksen strategian toteuttamista (Haspeslagh & Jemison 1991; King Dalton, Daily & Covin 2004; Langford & Brown 2004; Uhlaner & West 2008). Ostajan näkökulmasta Very & Schweiger (2001, 18) nostavat kriittiseksi tekijäksi ennen vaihdosta luotettavan tiedon saamisen ostokohteesta.

Gomesin ym. (2011) lisäksi myös muussa aikaisemmassa tutkimuksessa on löydetty yhteys yritysostokokemuksen sekä yritysoston menestyksekkään toteuttamisen välillä (Haleblian, Kim & Rajagopalan 2006; Barkema & Schijven 2008), mutta toisaalta päinvastaisiakin tuloksia on löydetty. Ellis ym. (2011) esimerkiksi havaitsivat, että aikaisempi kokemus pienemmistä yrityskaupoista ei välttämättä auta suurempien yrityskauppojen toteuttamisessa. Muutoinkin aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että parhaiten onnistuneita ovat yleensä yrityskaupat, joissa ostokohde on pienempi kuin ostaja (esim. Rovit, Harding & Lemire 2004). Yritysostokokemuksen lisäksi kokenut yritysostotiimi on todettu yhdeksi yritysostojen menestystekijäksi (Rovit ym. 2004; Aiello & Watkins 2000). Yrittäjän oman kokemuksen lisäksi asiantuntijoiden hyödyntäminen ja heidän kokemuksensa on omiaan auttamaan yrityskaupan onnistumista (Varamäki ym. 2013a). Esimerkiksi Kim, Haleblian ja Finkelstein (2011) ovat todenneet, että asiantuntijan aikaisempi kokemus yrityskaupoista ehkäisee ylihinnan maksamista ostokohteesta paremmin kuin ostajan oma kokemus. On myös tuloksia siitä, että sarjayrittäjät, joilla on omaa aiempaakin kokemusta omistajanvaihdoksista, käyttävät enemmän asiantuntijoita ja luottavat heidän apuunsa (Varamäki ym. 2012a; Varamäki ym. 2013a)

Tämä tutkimus ei kohdistu yrityskaupan jälkeiseen haltuunottoon ja integrointiin, mutta aikaisemmassa tutkimuksessa keskeisiksi syiksi ostajan ja ostokohteen yhdistämiseen liittyvissä epäselvyyksissä on tunnistettu vuorovaikutuksen ja viestinnän puutteellisuus, työntekijöiden vastustus sekä odotusten ja uhkien epäonnistunut johtaminen yrityskaupan jälkeen (ks. esim. Haspeslagh & Jemison 1991; Larsson & Finkelstein 1999; Risberg 2001; Vaara 2003; Colman & Lunnan 2011; Bouchikhi & Kimberly 2012). Yhdentymisprosessin nopeudesta on käyty myös useissa tutkimuksissa keskustelua pääasiassa nopean yhdistämisen puolesta (esim. Colombo ym. 2007; Schweizer & Patzelt 2012) mutta toisaalta myös varovaisempia näkökantoja on esitetty, joiden mukaan nopeus ei ole itsetarkoitus (Angwin 2004; Homburg & Bucerius 2006; Bauer & Matzler 2014).

1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

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

1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin 20.5.–31.8.2014 välisenä aikana *internet-kyselyllä* (Digium). Kyselyn kohderyhmä oli poikkeuksellisen hankalasti saavutettavissa, koska keskenjääneet omistajanvaihdosprosessit eivät luonnollisestikaan kirjaudu mihinkään rekistereihin. Lisäksi erilaiset asiantuntijatahot, jotka ovat tekemisissä omistajanvaihdosten kanssa, eivät luottamuksellisuussyistä voi paljastaa asiakkaidensa yhteystietoja.

Kyselyn osalta Suomen Yrittäjät oli erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Suomen Yrittäjien kautta lähti omistajanvaihdosasiantuntijoille koko Suomessa uutiskirje, jossa pyydettiin omistajanvaihdosasiantuntijoita välttämään sähköistä kyselyä tietämilleen ostajille ja myyjille, joilla vaihdosprosessi oli jäänyt kesken viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastaajat pystyivät osallistumaan kyselyyn anonymisti käyttämällä saamaansa sähköistä linkkiä. Näin pystyttiin takaamaan asiakastietojen luottamuksellisuus. Tämän lisäksi Suomen Yrittäjät välitti kyselyn uutiskirjeessä 55 vuotta täyttäneille yrittäjille ja myöhemmin koko jäsenkunnan uutiskirjeessä.

Yhteensä vastauksia tuli 156. Näistä ostajia oli 40 ja myyjiä 116. Määrä ei ole täysin tyydyttävä. Tulosten luotettavuutta lisää kuitenkin omalta osaltaan se, että vastauksia on ympäri Suomea. Vastaajien profiilia on tarkemmin kuvattu luvussa 2. Kohderyhmän osalta huomionarvoista on, että vastaajissa olevia myyjiä ja ostajia ei ole kohdistettu samaan yrityskauppaan. Osa vastaajista saattaa edustaa samaa keskeytynyttä yrityskauppaa, mutta tätä ei anonymisyysyistä tiedetä. Vahva oletus on kuitenkin, että pääosin ostajat ja myyjät edustavat eri yrityskauppatapauksia.

1.4.2 Kyselylomake

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

1. Yrittäjän taustatiedot
 - Yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus yrittäjyydestä sekä omistajanvaihdoksista
 2. Yrityksen taustatiedot
 - Ostokohteen/myyntikohteen koko ja toimiala, maantieteellinen etäisyys, kotimaakunta
-

3. Yrityskauppaprosessi
 - Ostokohteen/myyntikohteen löytyminen
 - Yrityskaupan suunniteltu toteutustapa
 - Motiivit yrityskauppaan
 - Neuvotteluprosessin kesto ja asioista sopiminen
 - Ongelmat yrityskaupassa
 - Tärkeimmät syyt vaihdoksen kaatumiseen
 - Rahoitukseen liittyvät ongelmat
 - Arvonmäärittäminen
4. Omistajanvaihdospalvelut
 - Omistajanvaihdospalvelujen käyttö
 - Tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin
 - Omistajanvaihdospalveluiden kustannukset
5. Tulevaisuus
 - Oppiminen keskenjääneestä yrityskauppaprosessista
 - Kiinnostus ostaa tai myydä yritystä tai liiketoimintaa

Kyselylomake saatteineen on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

1.4.3 Aineiston analysointi

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

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu kaikkien yrittäjiin, yritykseen sekä itse omistajanvaihdokseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytenyt, ne on raportoitu.

Koska myyjien määrä on lähes kolminkertainen ostajien määrään nähden, kokonaistuloksissa painottuvat myyjien vastaukset. Taustamuuttujavertailuissa on pyritty tarkastelemaan myös erikseen myyjien ja ostajien vastauksia. Ostajien pienempi määrä vai-

kuttaa kuitenkin siihen, että jaettaessa ostajat muiden taustamuuttujien suhteen vielä pienempiin ryhmiin, eivät testien edellytykset kaikissa vertailuissa ole voimassa, ja toisaalta tilastollisesti merkitseviä eroja ei helposti tule pieniä ryhmiä vertailtaessa.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia voitiin muodostaa vain ostajan ostomotiiveista sekä ostajan ja myyjän ongelmista. Muista kysymysryhmistä ei löytynyt hyviä faktoreita. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin, ja ne on esitetty myös liitteessä 3.

1.4.4 Täydentävät case-haastattelut

Kyselytutkimuksen lisäksi haastateltiin puhelimitse tai kasvokkain 20 tapausta, jotka olivat olleet joko myyjänä tai ostajana keskenjääneessä omistajanvaihdosprosessissa. Näistä tapauksista 7 oli ostajia ja 13 myyjiä. Haastateltavat löydettiin tutkimusryhmän jäsenten omien verkostojen sekä Etelä-Pohjanmaan ja lähimaakuntien omistajanvaihdosasiiantuntijoiden kautta. Saatujen tietojen pohjalta tehtiin yhteydenottoihin ja haastattelupyyntöihin suhtauduttiin yllättävän myönteisesti. Kahta lukuun ottamatta kaikki tavoitetut yrittäjät suostuivat haastatteluun. Kahdesta kieltäytyneestä toinen totesi, että jatkaa saappaat jalassa hautaan saakka ja toisella oli kiireinen tilanne toisen ostajaehdokkaan kanssa. Haastattelut toteutettiin 10.–26.9.2014 välisenä aikana. Haastatteluja oli toteuttamassa viisi eri haastattelijaa. Haastattelujen kesto vaihteli 10–65 minuutin välillä.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin ja vapaamuotoisesti tarina keskenjääneestä yrityskauppaprosessista. Haastattelijat tekivät tarvittavia lisäkysymyksiä tarinaan liittyen mm. ostajien ja myyjien motiiveista, osto- tai myyntikohteen löytymisestä, neuvotteluprosessin etenemisestä ja sen kariutumiseen johtaneista syistä, mahdollisten asiantuntijoiden mukanaolosta prosessissa, siitä mitä ostaja tai myyjä olisi tehnyt toisin, mikäli saisi aloittaa prosessin uudestaan alusta sekä siitä, mikä tällä hetkellä on tilanne omistajanvaihdoksen suhteen.

Kustakin haastattelusta haastattelijat tekivät muistiinpanoja, ja haastattelut myös tallennettiin 18 tapauksessa. Haastatteluista kirjoitettiin tiiviit case-tarinat, jotka on esitelty luvussa 3.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet, aikaisempia tutkimustuloksia sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luku kaksi keskittyy kyselytutkimuksen tulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty täydentävät case-tarinat sekä analyysi niistä. Neljännessä luvussa on yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja toimenpidesuosituksien tulosten pohjalta sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen tulokset seitsemässä eri alaluvussa: vastaajien taustatiedot, osto- tai myyntikohteen profiilit, omistajanvaihdosneuvottelut, ostajien ja myyjien kokemat ongelmat, omistajanvaihdospalvelut, tulevaisuus sekä vastaajien avoimet kommentit.

2.1 Vastaajien taustatiedot

2.1.1 Yrittäjien taustatiedot

Seuraavassa on kuvattu vastaajayrittäjien taustoja sukupuolen, iän, koulutuksen, yrittäjäkokemuksen sekä portfolioyrittäjyyden suhteen.

Yhteensä vastaajia oli 156. Vastaajista lähes kolme neljäsosaa (n=116) oli myyjiä ja neljäsosa (n=40) ostajia (Kuvio 4).

| Rooli omistajanvaihdostilanteessa | Lukumäärä | % |
|-----------------------------------|-----------|------|
| Ostaja | 40 | 26 |
| Myyjä | 116 | 74 |
| Yhteensä | 156 | 100% |

KUVIO 4. Vastaajat.

Sukupuoli

Kaikista vastaajista 76 % oli miehiä ja 24 % naisia (kuvio 5). Kaikkiaan Suomen yrittäjäkunnasta 68 % on miehiä ja 32 % naisia eli tutkimuksen vastaajajoukko on miesvaltainen koko Suomen yrittäjäkuntaan nähden. Ostajista naisia oli 15 % ja miehiä 85 %, ja vastaavasti myyjissä oli naisia 27 % ja miehiä 73 %.

| Sukupuoli | Ostaja (n=39) % | Myyjä (n=113) % | Yhteensä (n=152) % |
|-----------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| nainen | 15 | 27 | 24 |
| mies | 85 | 73 | 76 |

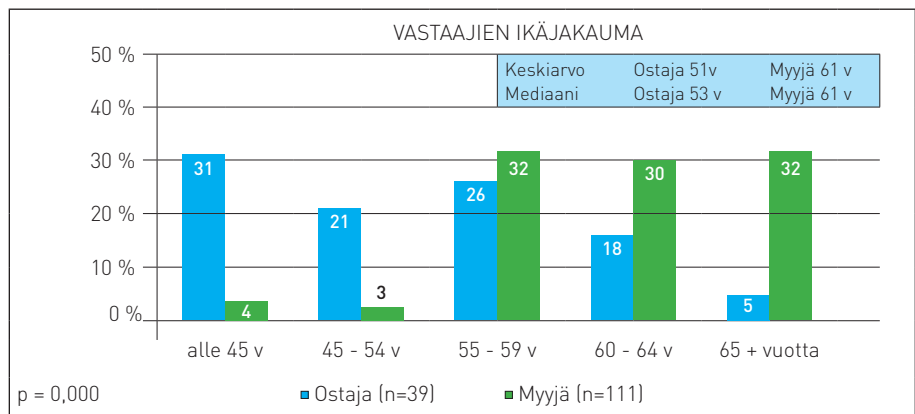
KUVIO 5. Vastaajien sukupuoli.

Ikä

Vastaajien ikä vaihteli 25–80 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 58,6 ja mediaanin 60 vuotta (Taulukko 2). Myyjien keski-ikä oli yli 10 vuotta ostajia korkeampi, mikä on luonnollistakin. Kaikista vastaajista 11 % oli alle 45-vuotiaita. 45–54-vuotiaita oli vastaajissa 7 %, 55–59-vuotiaita 30 %, 60–64-vuotiaita 27 % ja yli 65-vuotiaita 25 %. Kuten kuviosta 6 käy ilmi, huomionarvoista on, että myyjissä on myös alle 45-vuotiaita (4 %) ja vastaavasti ostajissa yli 65-vuotiaita (5 %).

TAULUKKO 2. Ostajien, myyjien ja kaikkien vastaajien iän tunnuslukuja.

| Vastaajien ikä (v) | Ostaja (n=39) | Myyjä (n=111) | Yhteensä (n=150) |
|--------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Keskiarvo *** | 50,6 | 61,4 | 58,6 |
| Keskiahajonta | 10,5 | 6,4 | 9,0 |
| Minimi | 25 | 38 | 25 |
| Mediaani *** | 53 | 61 | 60 |
| Maksimi | 76 | 80 | 80 |
| *** $p < 0,001$ | | | |



KUVIO 6. Ostajien ja myyjien ikäjakauma.

Naiset olivat keskimäärin miehiä nuorempia sekä ostajien että myyjien keskuudessa (ostajissa naiset keskimäärin 46 v, miehet 52 v; myyjissä naiset keskimäärin 58 v, miehet 62 v). Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Sen sijaan koko aineistossa naisten ja miesten välinen ikäero ei ole tilastollisesti merkitsevä (naiset keskimäärin 56 v, miehet 59 v).

Koulutus

Ostajat olivat selkeästi korkeammin koulutettuja kuin myyjät ($p = 0,000$). Kuten kuviosta 7 näkyy, ostajista peräti 60 % oli korkeakoulututkinnon suorittaneita, kun myyjistä korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 30 % (kaikista vastaajista 38 %). Myyjistä noin neljäsosa oli ilman ammatillista tutkintoa, kun ostajilla vastaava osuus oli 8 %. Koulutuksen suhteen ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää eroa iän eikä sukupuolen suhteen ostajien tai myyjien keskuudessa, ei myöskään koko aineistossa.

| Koulutustausta | Ostaja (n=40) % | Myyjä (n=112) % | Yhteensä (n=152) % |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Ei ammatillista tutkintoa | 8 | 24 | 20 |
| Ammatillinen koulutus | 33 | 46 | 42 |
| Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu | 60 | 30 | 38 |
| p = 0,000 | | | |

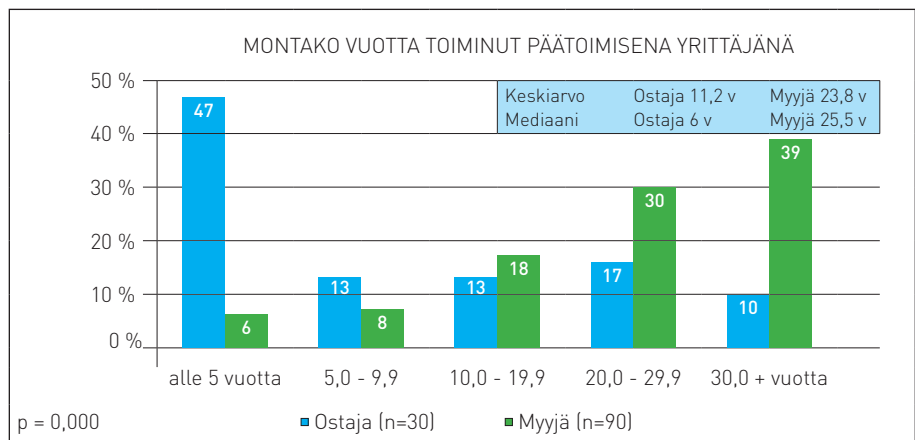
KUVIO 7. Vastaajien koulutustausta.

Yrittäjäkokemus

Keskimäärin vastaajilla oli 20,6 vuotta (mediaani 22 vuotta) kokemusta yrittäjänä toimimisesta; myyjillä kokemusta oli keskimäärin 23,8 ja ostajilla 11,2 vuotta (Taulukko 3). Kuviosta 8 käy ilmi tarkemmin ostajien ja myyjien kokemusvuodet luokiteltuna. Myyjistä peräti 39 %:lla oli kokemusta vähintään 30 vuotta ja ostajistakin kymmenellä prosentilla oli näin pitkä yrittäjäkokemus. Vastaavasti 47 %:lla ostajista oli alle 5 vuotta yrittäjäkokemusta ja myyjistä kuudella prosentilla. Ostajista yli kolmannes (11 eli 37 %) omasi 0 vuotta kokemusta päätoimisena yrittäjänä toimimisesta, ts. he olivat ryhtymässä yrittäjäksi yritysoston kautta.

TAULUKKO 3. Yrittäjäkokemuksen tunnuslukuja.

| Toiminut päätoimisena yrittäjänä (v) | Ostaja (n=30) | Myyjä (n=90) | Yhteensä (n=120) |
|--------------------------------------|---------------|--------------|------------------|
| Keskiarvo *** | 11,2 | 23,8 | 20,6 |
| Keskiahajonta | 13,5 | 10,7 | 12,7 |
| Minimi | 0,0 | 1,5 | 0,0 |
| Mediaani *** | 6,0 | 25,5 | 22,0 |
| Maksimi | 51,0 | 49,0 | 51,0 |
| *** p < 0,001 | | | |



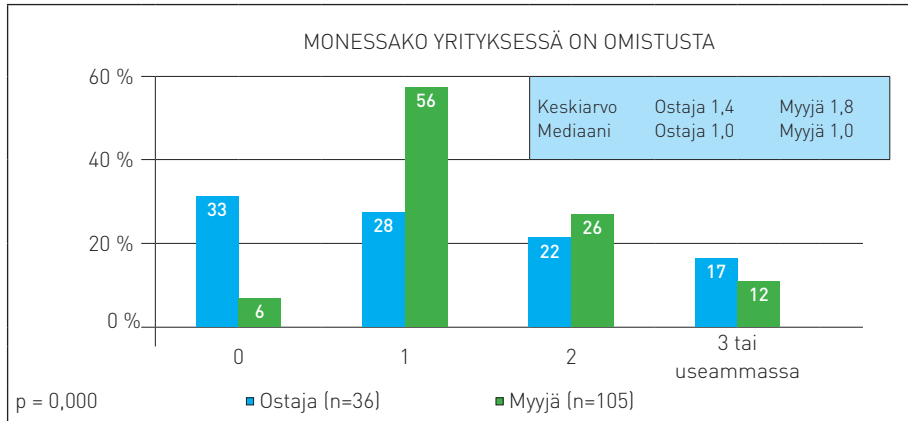
KUVIO 8. Ostajien ja myyjien yrittäjäkokemus.

Naisvastaajat olivat toimineet keskimäärin vähemmän aikaa yrittäjänä (ka 15 v) kuin miehet (ka 23 v) ($p=0,003$). Samansuuntainen ero näkyy myös erikseen sekä ostajien (naiset ka 4 v, miehet 13 v) että myyjien (naiset ka 18 v, miehet ka 27 v) keskuudessa. Ikä ja päätoimisena yrittäjänä toimimisen kesto korreloivat luonnollisesti keskenään ($r=0,654$, $p=0,000$). 60 vuotta täyttäneet olivat toimineet keskimäärin 27 vuotta päätoimisena yrittäjänä, kun alle 60-vuotiaiden keskimääräinen yrittäjäraja oli kestänyt 14 vuotta ($p=0,000$). Samansuuntainen ero on sekä ostajien (vastaavat keskiarvot 29 v ja 7 v) että myyjien keskuudessa (vastaavat keskiarvot 27 v ja 20 v).

Koulutuksen suhteen oli myös tilastollisesti merkitseviä eroja ($p < 0,01$) päätoimisena yrittäjänä toimimisen kestoissa: ei ammatillista koulutusta omaavilla yrittäjäkoke-musta oli keskimäärin 27 vuotta, ammatillisen koulutuksen saaneilla 22 vuotta ja korkeakoulututkinnon suorittaneilla 17 vuotta.

Portfolioryittäjäys

Ostajissa ja myyjissä oli saman verran portfolioryittäjiä, sillä ostajista 39 %:lla oli omistusta vähintään kahdessa yrityksessä ja myyjistä 38 %:lla (Kuvio 9). Keskimäärin ostajilla oli omistusta 1,4 ja myyjillä 1,8 yrityksessä. Vaikka ostajien ja myyjien keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, poikkesivat jakaumat kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) toisistaan.



KUVIO 9. Ostajien ja myyjien omistamien yritysten määrä.

Koulutuksen suhteen portfolioryittäjäjakaumat poikkesivat toisistaan koko aineistossa ($p=0,019$), mutta erikseen ostajien ja myyjien keskuudessa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Korkeammin koulutetuilla oli keskimäärin useammassa yrityksessä omistusta.

Tästä kysymyksestä tehtiin jatkoanalyysia varten uusi muuttuja portfolioryittäjäys eli portfolioryittäjiä ovat ne, joilla on omistusta vähintään kahdessa yrityksessä.

2.1.2 Yritysten taustatiedot

Seuraavassa on tarkasteltu ja kuvattu vastaajayritysten taustoja sijainnin, koon sekä toimialan suhteen.

Yritysten kotimaakunta

Vastaajien kotimaakuntajakauma käy ilmi taulukosta 4. Kaikkiaan vastaajia oli 18 maakunnasta. Vain Ahvenanmaalta ei ollut yhtään vastaajaa. Noin neljäsosa vastaajista (40) oli Etelä-Pohjanmaalta. Seuraavaksi eniten vastaajia oli Satakunnasta (20), Uudeltamaalta (18) ja Varsinais-Suomesta (13). Tulosten vertailu maakuntien välillä ei ole kuitenkaan mielekästä pienten vastaajamäärien vuoksi.

TAULUKKO 4. Vastaajien kotimaakunta.

| Vastaajan kotimaakunta | Lukumäärä | | | Yhteensä % |
|------------------------|-----------|-------|----------|---------------|
| | Ostaja | Myyjä | Yhteensä | |
| Etelä-Pohjanmaa | 16 | 24 | 40 | 26,0 |
| Satakunta | 7 | 13 | 20 | 13,0 |
| Uusimaa | 3 | 15 | 18 | 11,7 |
| Varsinais-Suomi | 2 | 11 | 13 | 8,4 |
| Pirkanmaa | 2 | 7 | 9 | 5,8 |
| Etelä-Savo | 2 | 5 | 7 | 4,5 |
| Keski-Suomi | 4 | 3 | 7 | 4,5 |
| Päijät-Häme | | 7 | 7 | 4,5 |
| Pohjois-Savo | 2 | 4 | 6 | 3,9 |
| Kymenlaakso | | 5 | 5 | 3,2 |
| Pohjois-Pohjanmaa | 1 | 4 | 5 | 3,2 |
| Pohjois-Karjala | 1 | 3 | 4 | 2,6 |
| Etelä-Karjala | | 3 | 3 | 1,9 |
| Kainuu | | 2 | 2 | 1,3 |
| Kanta-Häme | | 2 | 2 | 1,3 |
| Keski-Pohjanmaa | | 2 | 2 | 1,3 |
| Lappi | | 2 | 2 | 1,3 |
| Pohjanmaa | | 2 | 2 | 1,3 |
| Yhteensä | 40 | 114 | 154 | 100,0 |

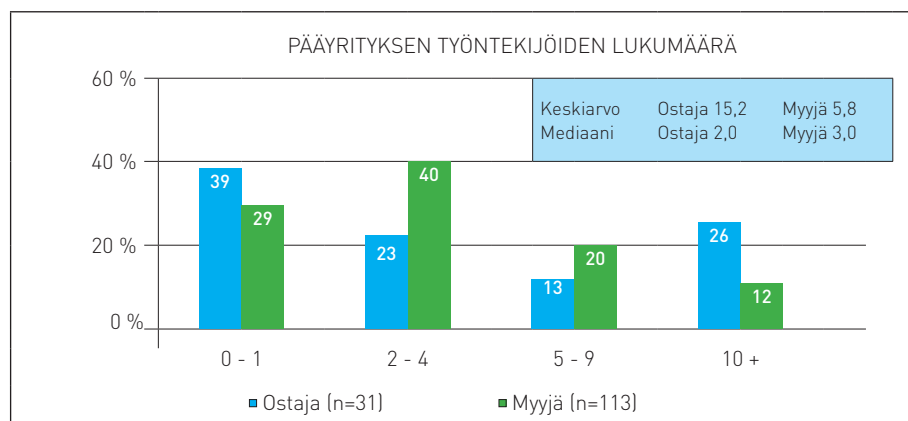
Yrityksen koko

Taulukosta 5 käy ilmi vastaajayritysten työntekijämäärien tunnuslukuja ja kuviosta 10 työntekijämäärän jakaumat. Keskimäärin yritykset työllistivät 7,8 työntekijää (yrittäjä mukaan lukien). Ostajien yritykset olivat huomattavasti suurempia, sillä ne työllistivät keskimäärin 15,2, kun vastaavasti myyjien yritykset työllistivät keskimäärin 5,8 työntekijää. Keskiarvojen ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä ($p=0,123$) johtuen siitä, että keskihajonta oli varsinkin ostajien keskuudessa kovin suuri. Mediaanin suhteen ostajien ja myyjien yritysten koot eivät juurikaan vaihdelleet ja myyjillä mediaani oli jopa vähän ostajia korkeampi. Tämä johtuu siitä, että ostajissa oli enemmän niitä,

joiden yrityksissä ei ollut entuudestaan työntekijöitä. Portfolioyrittäjyys oli ainoa taustamuuttaja, joka tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,000$) oli yhteydessä yrityksen kokoon eli portfolioyrittäjistä 31 %:lla yrityksessä oli vähintään kymmenen työntekijää kun ei-portfolioyrittäjistä vain 5 %:lla oli vähintään kymmenen työntekijää.

TAULUKKO 5. Yrityksen koon tunnuslukuja.

| Pääyrityksen koko (työntekijää) | Ostaja (n=31) | Myyjä (n=113) | Yhteensä (n=144) |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Keskiarvo | 15,2 | 5,8 | 7,8 |
| Keskiahajonta | 32,5 | 14,0 | 19,8 |
| Minimi | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Mediaani | 2,0 | 3,0 | 3,0 |
| Maksimi | 160,0 | 142,0 | 160,0 |

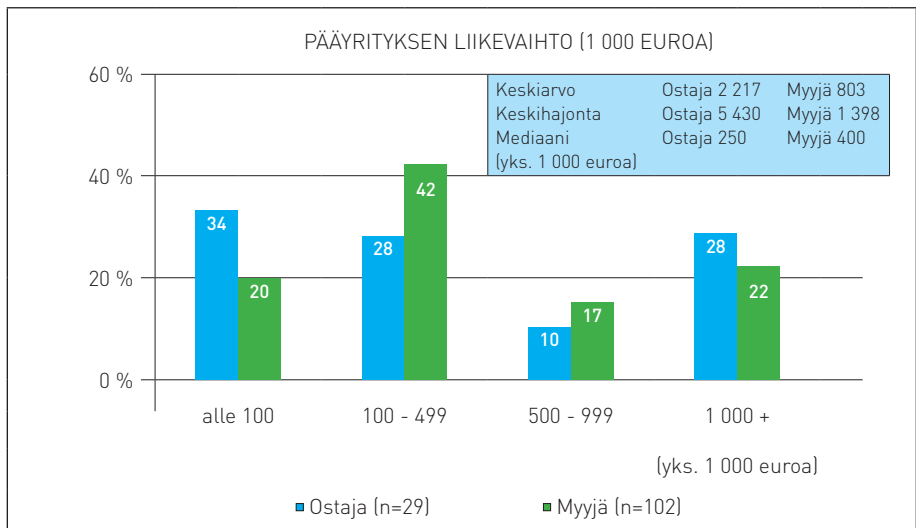


KUVIO 10. Ostajien ja myyjien yritysten kokojakaumat.

Liikevaihdon suhteen keskiarvo vastaajayrityksissä oli 1,1M€ mediaanin ollessa kuitenkin vain 0,35M€ (Taulukko 6). Suurin yksittäinen liikevaihto oli 27M€. Ostajilla keskiarvo oli 2,2M€ ja mediaani 0,25M€, kun vastaavasti myyjillä keskiarvo oli 0,8M€ ja mediaani 0,4M€. Keskiarvojen ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä ($p=0,175$) johtuen siitä, että keskihajonta varsinkin ostajien keskuudessa oli niin suuri.

TAULUKKO 6. Yritysten liikevaihdon tunnuslukuja.

| Pääyrityksen liikevaihto (1000 euroa) | Ostaja (n=29) | Myyjä (n=102) | Yhteensä (n=131) |
|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Keskiarvo | 2 217 | 803 | 1 116 |
| Keskiahajonta | 5 430 | 1 398 | 2 866 |
| Minimi | 0 | 2 | 0 |
| Mediaani | 250 | 400 | 350 |
| Maksimi | 27 000 | 8 600 | 27 000 |



KUVIO 11. Ostajien ja myyjien liikevaihtojen jakaumat.

Samoin kuin oli työntekijämäärän suhteen, niin myös liikevaihto oli yhteydessä portfolioyrittäjyyteen ($p=0,000$) eli portfolioyrittäjistä 40 %:lla liikevaihto oli vähintään 1M€, kun vastaavasti ei portfolioyrittäjistä vain 13 %:lla liikevaihto tämän suuruinen (Kuvio 11).

Yrityksen toimiala

Kuten kuvio 12 nähdään, vastaajayrityksistä 41 % oli palvelualalta (sekä ostajissa että myyjissä saman verran). 23 % oli teollisia yrityksiä, 20 % kaupan alalta, 8 % rakennusalalta ja 6 % kuljetusalalta. Ostajien ja myyjien suhteen ei ollut suuriakaan eroja; ainoa merkittävämpi ero oli rakennusalan suhteen, jota ostajista edusti 3 % ja myyjistä 10 %.







| Pääyrityksen toimiala | Ostaja (n=31) % | Myyjä (n=112) % | Yhteensä (n=143) % |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kauppa | 23 | 20 | 20 |
| Teollisuus/tuotannollinen | 23 | 23 | 23 |
| Palveluala | 42 | 41 | 41 |
| Rakentaminen | 3 | 10 | 8 |
| Kuljetus | 6 | 5 | 6 |
| Muu toimiala | 3 | 1 | 1 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100% |

KUVIO 12. Vastaajayritysten toimialat.

Jatkoanalyseissa teollisuus ja rakentaminen on yhdistetty samaan luokkaan ja kuljetus on yhdistetty palveluun. Sukupuolen ($p=0,000$) ja iän ($p=0,016$) suhteen oli eroja toimialajakaumissa. Eniten teollisuuden ja rakentamisen toimialoilla oli miehiä (38 %) ja 55–59-vuotiaita (50 %), sitä nuoremmat puolestaan olivat useimmiten palvelualalla (57 %) tai kaupan palveluksessa (33 %).

2.1.3 Kokemus yrityksen perustamisesta ja yrityskaupoista

Kuviosta 13 käy ilmi vastaajayrittäjien kokemus sekä jakaumina että keskiarvoina yrityksen perustamiseen, ostamiseen sekä myymiseen liittyen. Kokemusta kysyttiin viisiportaisella asteikolla, jossa 1=ei lainkaan kokemusta ja 5=erittäin paljon kokemusta. Vastaajilla oli eniten kokemusta yrityksen perustamisesta (kaikkien vastaajien ka 3,6; ostajien 3,7 ja myyjien 3,6). Yrityksen perustamiskokemuksen suhteen ostajien ja myyjien välillä ei ollut eroa. Sen sijaan yrityksen ostamisesta ostajilla (ka 3,3) oli huomattavasti enemmän kokemusta kuin myyjillä (ka 2,1) ($p=0,000$). Ostajista 48 %:lla oli kokemusta yrityksen ostamisesta joko erittäin paljon tai paljon (myyjillä 12 %:lla). Vastaavasti myyjillä oli jonkin verran enemmän kokemusta myyjillä (ka 2,4) kuin ostajilla (ka 2,2), mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

| Missä määrin arvioi olevan kokemusta | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan kokemusta 5=erittäin paljon kokemusta | |
|--|---------------|-----|-----------|----|-----------|-----------|-----------|---|-----|
| | | | % | % | % | % | % | | |
| yrityksen perustamisesta | Ostaja (n=37) | | 11 | 8 | 19 | 27 | 35 |  | 3,7 |
| | Myyjä (n=104) | | 2 | 8 | 33 | 44 | 13 |  | 3,6 |
| yrityksen ostamisesta | Ostaja (n=38) | *** | 8 | 18 | 26 | 32 | 16 |  | 3,3 |
| | Myyjä (n=101) | | 42 | 24 | 23 | 10 | 2 |  | 2,1 |
| yrityksen myymisestä | Ostaja (n=37) | | 51 | 8 | 22 | 11 | 8 |  | 2,2 |
| | Myyjä (n=112) | | 29 | 26 | 29 | 11 | 6 |  | 2,4 |
| *** p < 0,001 sekä keskiarvojen että jakaumien välillä | | | | | | | | | |

KUVIO 13. Vastaajien kokemus yrityksen perustamisesta ja yrityskaupoista.

Jatkotarkasteluja varten osto- ja myyntikokemus luokiteltiin uudelleen: ei kokemusta (1–2), ainakin jonkin verran kokemusta (3–5). Vastaavasti kokemus yrityksen perustamisesta luokiteltiin kahteen luokkaan: vähän kokemusta (1–3) ja paljon kokemusta (4–5).

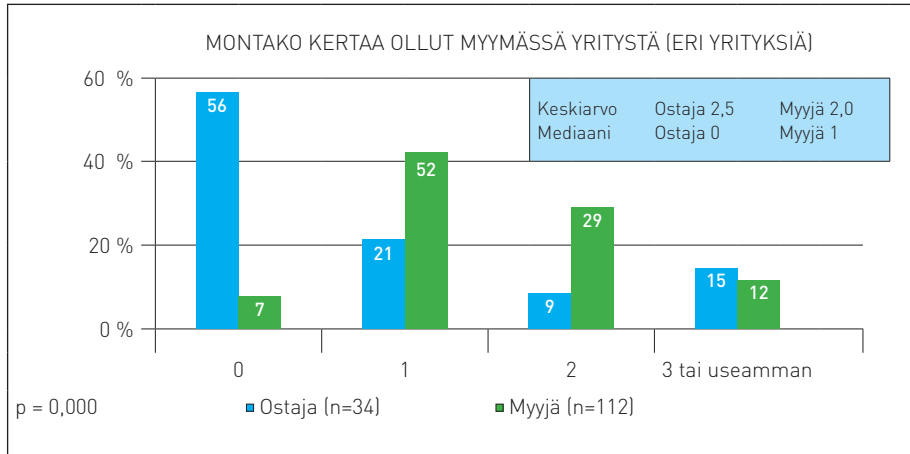
Sukupuoli oli yhteydessä yrityksen myymisestä olevaan kokemukseen ($p=0,006$). Miehistä puolella on ainakin jonkin verran kokemusta myymisestä, naisista vain vajaalla neljäsosalla (24 %). Portfolioyrittäjistä 57 % arvioi omaavansa ainakin jonkin verran kokemusta myymisestä, kun vastaavasti näin koki vain 38 % korkeintaan yhden yrityksen omistajista ($p=0,026$). Samoin portfolioyrittäjistä suuremmalla osalla (77 %) oli paljon kokemusta yrityksen perustamisesta kuin korkeintaan yhden yrityksen omistajista (49 %) ($p=0,001$).

Kokemus yrityksen ostamisesta korreloi positiivisesti, joskin lievästi, yrityksen koon kanssa (työntekijöiden määrän suhteen $r=0,301$, $p=0,000$, liikevaihdon suhteen $r=0,285$, $p=0,000$). Myös kokemus yrityksen perustamisesta korreloi jonkin verran yrityksen työntekijöiden määrän kanssa ($r=0,191$, $p=0,027$). Yli 10 työntekijän yritysten omistajista 90 %:lla oli paljon kokemusta yrityksen perustamisesta, kun vastaavasti pienempien yritysten perustajista vain runsaalla puolella (56 %) ($p=0,007$).

Kokemus myymisestä

Kuviossa 14 on esitetty jakauma, kuinka monta kertaa vastaaja on ollut myymässä eri yrityksiä. Keskimäärin vastaajat olivat olleet myymässä 2,1 yritystä; ostajat 2,5 ja myyjät 2,0 yritystä. Ostajien ja myyjien jakaumat erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin

merkitsevästi, mutta keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti toisistaan, vaikka niissä olikin eroa. Jollakin oli kokemusta peräti 35 yrityksen myymisestä. Kolmea tai sitä useampaa yritystä oli ollut myymässä 15 % ostajista ja 12 % myyjistä.



KUVIO 14. Ostajien ja myyjien kokemuskerrat yrityksen myymisestä.

Jatkona niille, joilla oli aiempaa kokemusta yrityksen myymisestä, esitettiin kysymys, montako kertaa myynti on toteutunut loppuun saakka. Taulukosta 7 käy ilmi vastausjakaumat tähän kysymykseen. Ostajista, joilla oli aiempaa kokemusta yrityksen myymisestä, 40 %:lla oli takanaan vähintään yksi loppuun saakka viety myynti, kun vastaava osuus myyjillä oli 23 %. Yhdellä ostajalla oli takanaan jopa 28 loppuun asti vietyä myyntikokemusta. Vastaavasti myyjäpuolella suurin kokemus oli yhdeksän loppuun saakka vietyä myyntiä. Erot myyjien ja ostajien kesken eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä tässä asiassa.

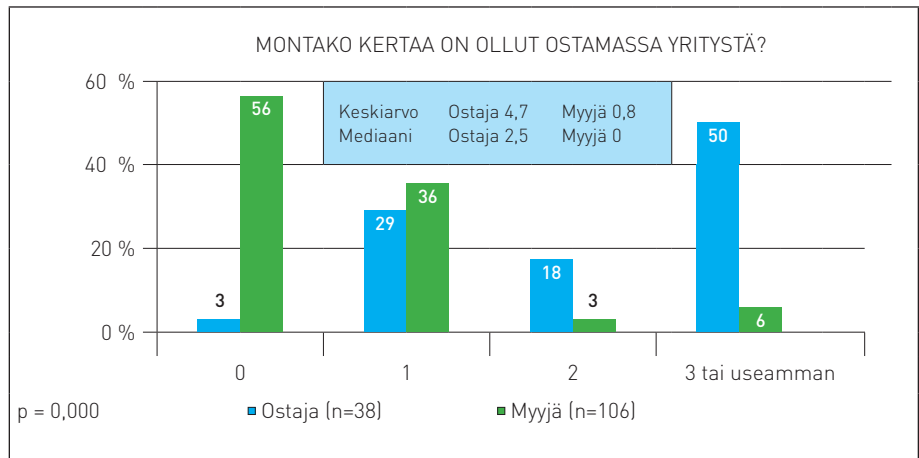
TAULUKKO 7. Kokemuskerrat loppuun asti viedyistä yrityksen myymisistä.

| Jos on ollut myymässä yritystä, montako kertaa toteutui loppuun asti? | Ostaja (n=30) % | Myyjä (n=106) % | Yhteensä (n=136) % |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 0 | 60 | 77 | 74 |
| 1 | 17 | 14 | 15 |
| 2 | 13 | 4 | 6 |
| 3 tai useamman | 10 | 5 | 6 |

Jatkoanalyysija varten myyntikokemus koodattiin kahteen luokkaan: Ei aiempaa kokemusta (joilla 0) ja On aiempaa kokemusta (1 tai enemmän).

Kokemus ostamisesta

Kuviosta 15 käy ilmi jakauma, kuinka monta kertaa vastaaja on ollut ostamassa eri yrityksiä. Keskimäärin vastaajat olivat olleet ostamassa 1,8 yritystä; ostajat 4,7 ja myyjät 0,8 yritystä. Jollakin oli kokemusta peräti 27 yrityksen ostamisesta. Kolmea tai sitä useampaa yritystä oli ollut ostamassa peräti 50 % ostajista ja 6 % myyjistä. Erot ostajien ja myyjien välillä olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0,000$). Kaiken kaikkiaan tulokset näyttävät yrittäjien kokemuksen suhteen siltä, että ostajat ovat olleet huomattavasti kokeneempia yrityksen yrityskaupoista ylipäänsä (sekä ostamisesta että myymisestä) kuin myyjät.



KUVIO 15. Ostajien ja myyjien kokemukserat yrityksen ostamisesta.

Jatkoanalyysija varten ostamisen lukumäärää koskeva muuttuja koodattiin kahteen luokkaan: Ei aiempaa kokemusta (joilla 0) ja On aiempaa kokemusta (1 tai enemmän). Suuremmissa yrityksissä (työntekijöitä vähintään 10) oli eniten aiempaa kokemusta yrityksen ostamisesta (81 %), kun sitä vähiten (43 %) oli yhden työntekijän yrityksen yrityksissä ($p=0,016$). Myös korkeakoulututkinon suorittaneista suuremmalla osalla (70 %) oli aiempaa kokemusta yrityksen ostamisesta kuin ammatillisen tutkinon suorittaneilla (57 %) tai ilman ammatillista tutkintoa olevilla (35 %) ($p=0,011$). Iän suhteen kokemusta ostamisesta oli eniten alle 55-vuotiailla (88 %) ja vähiten 60-vuotiailla tai sitä vanhemmilla (49 %) ($p=0,002$).

Jatkona niille, joilla oli aiempaa kokemusta yrityksen ostamisesta, esitettiin kysymys, montako kertaa ostaminen on toteutunut loppuun saakka. Taulukosta 8 käy ilmi vastausjakaumat tähän kysymykseen. Ostajista (42 %) ja myyjistä (41 %) yhtä suurella osalla oli takanaan vähintään yksi loppuun saakka viety ostokokemus. Sekä ostajissa että myyjissä oli vastaaja, jolla oli kokemusta peräti 16:sta loppuun saakka viedystä yrityksen ostamisesta. Erot myyjien ja ostajien kesken eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä tässä asiassa.

TAULUKKO 8. Kokemuskerrat loppuun asti viedyistä yrityksen ostamisista.

| Jos on ollut ostamassa yritystä, montako kertaa toteutui loppuun asti? | Ostaja (n=38) % | Myyjä (n=96) % | Yhteensä (n=134) % |
|--|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| 0 | 58 | 58 | 58 |
| 1 | 18 | 33 | 29 |
| 2 | 8 | 4 | 5 |
| 3 tai useamman | 16 | 4 | 7 |

2.2 Osto- tai myyntikohteen profiili

Tässä kappaleessa on esitelty tuloksia osto- ja myyntikohteiden profiileista. Ostajia pyydettiin antamaan tiedot viimeisimmän kesken jääneen ostokokemuksen pohjalta ja vastaavasti myyjiltä viimeisimmän kesken jääneen myyntikokemuksen pohjalta.

2.2.1 Ostokohde

Kuviossa 16 on ostokohteen kokojakauma. Kuten Varamäen ym. (2013a) valtakunnallisessa ostajatutkimuksessakin tyypillisin ostokohde oli tässäkin yhteydessä 2–4 työntekijää. Tämän tutkimuksen ostokohdeista 47 % kuului tähän kokoluokkaan. Kokoluokkaan 5–9 työntekijää kuului 31 % ostokohdeista. Vähintään kymmenen työntekijää oli ollut 14 %:ssa ostokohdeista ja vastaavasti yksi työntekijä 8 %:ssa. Edelleen nämä tulokset vahvistavat sitä, kuinka merkittävältä osin yrityskaupat koskettavat mikroyrityksiä.

| Ostokohteen koko ostohetkellä (työntekijää) | Lukumäärä | % |
|--|-----------|------|
| 0 - 1 | 3 | 8 |
| 2 - 4 | 17 | 47 |
| 5 - 9 | 11 | 31 |
| 10 + | 5 | 14 |
| Yhteensä | 36 | 100% |

KUVIO 16. Ostokohteen koko ostohetkellä työntekijämäärän suhteen.

Liikevaihdon suhteen ostokohteet on esitelty kuviossa 17. Lähes puolet ostokohteista kuului liikevaihdoltaan kokoluokkaan 100 000–499 000 €. Neljännes oli vähintään miljoonan euroa liikevaihdoltaan, viidennes 500 000–999 000€ ja noin joka kymmenes alle 100 000 €.

| Ostokohteen liikevaihto ostohetkellä (1000 euroa) | Lukumäärä | % |
|---|-----------|------|
| alle 100 | 3 | 9 |
| 100 - 499 | 16 | 46 |
| 500 - 999 | 7 | 20 |
| 1 000 + | 9 | 26 |
| Yhteensä | 35 | 100% |

KUVIO 17. Ostokohteen koko ostohetkellä liikevaihdon suhteen.

Tilastollisten testien mukaan ostokohteen työntekijämäärä ja liikevaihto olivat riippuvaisia ostajayrityksen koosta. Suuremmat yritykset olivat ostamassa suurempia yrityksiä ja pienemmät pienempiä. Myös tämä tuli esiin aiemmassa valtakunnallisessa ostajatutkimuksessa (Varamäki ym. 2013a). Ostajayrityksen koon ollessa vähintään 10 työntekijää sekä ostokohteen työntekijämäärä että liikevaihto olivat keskimäärin selvästi suurempia kuin alle 10 työntekijän yrityksillä (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Ostajayrityksen koko suhteessa ostokohteen kokoon.

| Ostajayrityksen koko (työntekijää) | Ostokohteen työntekijämäärä KA | Ostokohteen liikevaihto (1000 euroa) KA |
|------------------------------------|--------------------------------|---|
| 0 - 1 | 3,1 | 587 |
| 2 - 9 | 4,5 | 541 |
| 10 + | 17,4 | 2129 |
| p-arvo | 0,003 | 0,048 |

Ostokohteen toimialat on esitelty kuviossa 18. 35 % ostokohteista oli palvelualalta, 30 % kaupan alalta ja saman verran teollisuudesta ja muilta toimialoilta 6 %. Ostokohteen toimiala oli lähes poikkeuksetta sama kuin itse ostajayrityksen toimiala, mikä tarkoittaa, että ostajat ovat olleet ostamassa yritystä samalta toimialalta kuin mitä toimialaa heidän oma aikaisempi yrityksensä edustaa.

| Ostokohteen päätoimiala | Lukumäärä | % |
|---------------------------|-----------|------|
| Kauppa | 11 | 30 |
| Teollisuus/tuotannollinen | 11 | 30 |
| Palveluala | 13 | 35 |
| Rakentaminen | 1 | 3 |
| Muu toimiala | 1 | 3 |
| Yhteensä | 37 | 100% |

KUVIO 18. Ostokohteen päätoimiala.

65 % vastaajista oli ostamassa ostokohdetta yksin ja 35 % yhdessä yrittäjätiimin kanssa. Taustamuuttajat eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi tähän asiaan. Ostokohde oli kolmasosassa tapauksista samalta paikkakunnalta kuin mistä ostaja itse oli. Lisäksi 22 % oli viereiseltä paikkakunnalta ja toiset 22 % samasta maakunnasta. Neljännes ostokohteista oli oman maakunnan ulkopuolelta (Kuvio 19). Taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta myöskään ostokohteen sijaintiin. Tämä tulos vahvistaa toteutuneiden omistajanvaihdosten tutkimustuloksia siltä osin, että yleensä ostokohteet ja ostajat löytyvät läheltä (Varamäki ym. 2013a).

| Ostaja ja myyjä sijaitsivat | Lukumäärä | % |
|--|-----------|------|
| Samalla paikkakunnalla | 12 | 32 |
| Viereisillä paikkakunnilla | 8 | 22 |
| Samassa maakunnassa | 8 | 22 |
| Viereisissä maakunnissa | 4 | 11 |
| Kauempana kuin viereisissä maakunnissa | 5 | 14 |
| Yhteensä | 37 | 100% |

KUVIO 19. Ostokohteen sijainti ostajaan nähden.

Kuvio 20 osoittaa, että lähes 40 % oli löytänyt ostokohteen Yrityspörssin tai muutoin internetin välityksellä. Näin korkeaan lukuun on luonnollisesti oma vaikutuksensa sillä, että tämän kyselyn kohdejoukon tavoittaminen oli merkittävässä määrin alueellisesta Yrityspörssistä vastaavien tahojen ansiota. 18 % oli tuntenut ostokohteen muuten entuudestaan ja ottanut itse yhteyttä myyjään. 13 %:ssa tapauksista myyjän edus-

taja oli ollut aloitteellinen ostajaan päin. Yritysvälittäjä tai muu asiantuntija oli ottanut yhteyttä myyjään 11 %:ssa tapauksista.

| Miten löysitte ostokohteen? | Lukumäärä | % |
|---|-----------|------|
| Löysin itse Yrityspörssin tai muutoin internetin välityksellä | 14 | 37 |
| Tunsin ostokohteen entuudestaan ja otin itse yhteyttä | 7 | 18 |
| Myyjän edustaja otti minuun yhteyttä | 5 | 13 |
| Yritysvälittäjäni tai muu asiantuntijani löysi kohteen | 4 | 11 |
| Löysin itse muualta (esim. lehdestä tai tapahtumasta) | 2 | 5 |
| Myyjä otti minuun itse yhteyttä | 2 | 5 |
| Muulla tavoin | 4 | 11 |
| Yhteensä | 38 | 100% |

KUVIO 20. Ostokohteen löytäminen.

2.2.2 Myyntikohde

Kuviossa 21 on esitetty myyntikohteen kokojakauma. Ostokohteen tapaan myös tyypillisin myyntikohde oli 2–4 työntekijää. 42 % kuului tähän kokoluokkaan. Kesken jääneet myyntikohteet olivat olleet keskimäärin kuitenkin pienempiä kuin ostokohdeet, sillä 26 % myyntikohteista oli ollut yhden työntekijän yrityksiä (ostokohdeista 8 %). Kokoluokkaan 5–9 työntekijää kuului 21 % myyntikohteista. Vähintään kymmenen työntekijää oli ollut vain 11 % myyntikohteista.

| Myyntikohteen koko myyntihetkellä (työntekijää) | Lukumäärä | % |
|---|-----------|------|
| 0 - 1 | 29 | 26 |
| 2 - 4 | 47 | 42 |
| 5 - 9 | 24 | 21 |
| 10 + | 12 | 11 |
| Yhteensä | 112 | 100% |

KUVIO 21. Myyntikohteen koko myyntihetkellä työntekijämäärän suhteen.

Taustamuuttujittain tarkasteltuna portfolioyrittäjyyden suhteen löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä ja koulutuksen suhteen melkein merkitsevä riippuvuus myyntikohteen koon kanssa. Portfolioyrittäjillä oli suuremmat yritykset myytävänä, samoin korkeammin koulutetuilla.

Liikevaihdon suhteen myyntikohteet on esitelty kuviossa 22. Ostokohteiden tavoin lähes puolet myyntikohteista (43 %) kuului liikevaihdoltaan kokoluokkaan 100 000–499 000 €. Myös liikevaihdon suhteen myyntikohteet olivat kuitenkin keskimäärin pienempiä kuin ostokohteet, sillä 21 % myyntikohteista oli alle 100 000 euroa liikevaihdoltaan. 18 % kuului luokkaan 500 000–999 000€ ja 17 %:lla oli vähintään miljoonan euron liikevaihto. Myyntihetken verrattuna myyjien liikevaihto on keskimäärin hieman laskenut.

| Myyntikohteen liikevaihto myyntihetkellä (1000 euroa) | Lukumäärä | % |
|---|-----------|------|
| alle 100 | 22 | 21 |
| 100 - 499 | 44 | 43 |
| 500 - 999 | 19 | 18 |
| 1 000 + | 18 | 17 |
| Yhteensä | 103 | 100% |

KUVIO 22. Myyntikohteen koko myyntihetkellä liikevaihdon suhteen.

Myyntikohteen päätoimialat on esitelty kuviossa 23. 40 % myyntikohteista oli palvelu-alalta, 24 teollisuudesta, 21 % kaupan alalta, 9 % rakennusosalta, 4 % kuljetusalalta.

| Myyntikohteen päätoimiala | Lukumäärä | % |
|---------------------------|-----------|------|
| Kauppa | 24 | 21 |
| Teollisuus/tuotannollinen | 27 | 24 |
| Palveluala | 45 | 40 |
| Rakentaminen | 10 | 9 |
| Kuljetus | 5 | 4 |
| Muu toimiala | 1 | 1 |
| Yhteensä | 112 | 100% |

KUVIO 23. Myyntikohteen päätoimiala.

Myyjistä 76 % oli myymässä yritystään tai liiketoimintaa yksin ja 24 % oli myymässä yhdessä yrittäjätiimin kanssa. Taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tähän asiaan. Myyntikohte oli 43 %:ssa samalta paikkakunnalta ostajaehdokkaan kanssa. Lisäksi 21 % oli viereiseltä paikkakunnalta eli 64 % oli samalta tai viereiseltä paikkakunnalta. 9 % oli samasta maakunnasta, 7 % viereisestä maakunnasta ja 19 % jostain kauempaa (Kuvio 24). Taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta myöskään tähän asiaan.

| Ostaja ja myyjä sijaitsivat | Lukumäärä | % |
|--|-----------|------|
| Samalla paikkakunnalla | 47 | 43 |
| Viereisillä paikkakunnilla | 23 | 21 |
| Samassa maakunnassa | 10 | 9 |
| Viereisissä maakunnissa | 8 | 7 |
| Kauempana kuin viereisissä maakunnissa | 21 | 19 |
| Yhteensä | 109 | 100% |

KUVIO 24. Myyntikohteen sijainti ostajaan nähden.

Myyjistä kolmasosa oli tuntenut ostajaehdokkaan entuudestaan ja oli ottanut itse yhteyttä. Saman verran oli niitä, jolloin ostajaehdokas oli ottanut myyjään itse yhteyttä. Vain 13 % myyjistä oli löytänyt ostajaehdokkaan Yrityspörssistä tai muualta internetin välitykseltä. 8 %:ssa tapauksista yritysvälittäjä tai muu asiantuntija oli löytänyt ostajaehdokkaan ja 7 %:ssa ostajaehdokkaan edustaja oli ottanut yhteyttä myyjään (Kuvio 25).

| Miten löysitte ostajaehdokkaan? | Lukumäärä | % |
|---|-----------|------|
| Tunsin ostajaehdokkaan entuudestaan ja otin itse yhteyttä | 36 | 33 |
| Ostajaehdokas otti minuun itse yhteyttä | 36 | 33 |
| Löysin itse Yrityspörssin tai muutoin internetin välityksellä | 14 | 13 |
| Yritysvälittäjäni tai muu asiantuntijani löysi kohteen | 9 | 8 |
| Ostajaehdokkaan edustaja otti minuun yhteyttä | 8 | 7 |
| Löysin itse muualta (esim. lehdestä tai tapahtumasta) | 3 | 3 |
| Muulla tavoin | 3 | 3 |
| Yhteensä | 109 | 100% |




KUVIO 25. Ostajaehdokkaan löytäminen.

2.3 Yrityskauppaneuvottelut

Tässä kappaleessa on tarkasteltu yrityskauppaneuvottelujen etenemistä ja siinä eteen tulleita ongelmia.

2.3.1 Neuvottelun eteneminen

Kuviossa 26 on kuvattu sekä jakaumina että keskiarvona ostajien ja myyjien osalta, kuinka pitkälle he katsovat yrityskauppaneuvottelujen edenneen ennen niiden keskeytymistä. Asteikko oli 1–5, jossa 1=aivan alkutekijöihin ja 5=loppusuoralle. Ostajat katsoivat neuvottelujen edenneen jonkin verran pidemmälle (ka 3,4) kuin myyjät (ka 3,2). Ostajista 53 % katsoi neuvottelujen edenneen loppusuoralle tai lähes loppusuoralle, kun myyjistä 43 % tätä mieltä. Vastaavasti ostajista 29 % ja myyjistä 33 % arvioi neuvottelun jääneen melko alkutekijöihin.

| Miten pitkälle katsotte neuvottelujen edenneen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=aivan alkutekijöihin 5=loppusuoralle |
|---|----|----|-----------|-----------|----|---|
| | % | % | % | % | % | |
| Ostaja (n=38) | 8 | 21 | 18 | 32 | 21 |  3,4 |
| Myyjä (n=109) | 13 | 20 | 24 | 23 | 20 |  3,2 |
| Kaikki vastaajat (n=147) | 12 | 20 | 22 | 25 | 20 |  3,2 |

KUVIO 26. Yrityskauppaneuvottelujen eteneminen.

Enemmän myyntikokemusta omanneet katsoivat neuvottelujen edenneen pidemmälle (ka 3,7) kuin vastaajat, joilla ei myyntikokemusta juuri ollut (ka 2,8) ($p=0,000$). Myös ikä vaikutti neuvottelujen etenemiseen siten, että alle 45-vuotiaista 63 % katsoi neuvotteluprosessin edenneen ainakin lähes loppusuoralle (arvio 4 tai 5), 45–54-vuotiaista vain 18 %, 55–59 vuotiaista 44 %, 60–64-vuotiaista 50 % ja 65-vuotiaista tai sitä vanhemmista 43 % ($p=0,010$).

56 % vastasi, että neuvotteluprosessi oli kestänyt 1–6 kuukautta. Ostajien ja myyjien suhteen ei tässä ollut juurikaan eroa. 18 %:lla prosessi oli kestänyt puolesta vuodesta vuoteen (myyjistä 20 %, ostajista 11 %), 17 %:lla alle kuukauden (ostajista 21 %, myyjistä 15 %). Yli vuoden prosessi oli ollut käynnissä 9 %:lla (Kuvio 27).

| Kuinka kauan neuvottelu- prosessi oli käynnissä? | Ostaja (n=38) % | Myyjä (n=110) % | Yhteensä (n=148) % |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Alle kuukauden | 21 | 15 | 17 |
| 1 - 6 kk | 58 | 55 | 56 |
| 7 - 12 kk | 11 | 20 | 18 |
| Kauemmin kuin vuoden | 11 | 9 | 9 |

KUVIO 27. Neuvotteluprosessin kesto.

Neuvotteluprosessin kesto riippui yrityksen koosta ($p=0,012$). Isommilla yrityksillä neuvotteluprosessi kesti kauemmin (Taulukko 10). Neuvotteluprosessin kesto oli luonnollisesti yhteydessä myös siihen, mihin pisteeseen neuvottelut olivat jatkuneet. Niillä, joilla neuvottelut olivat jääneet alkutekijöihin (arvio 1 tai 2 edellisessä kysymyksessä) yli kolmasosalla [37 %] neuvotteluprosessi oli ollut käynnissä vain alle kuukauden, kun vastaavasti loppusuoralle edenneistä (arvio 4 tai 5) vain 6 %:lla neuvotteluprosessi kesti alle kuukauden ja yhteensä 42 %:lla se kesti yli puoli vuotta.

TAULUKKO 10. Neuvotteluprosessin kesto eri kokoisissa yrityksissä.

| Kuinka kauan neuvotteluprosessi oli käynnissä? | Pääyrityksen koko (työntekijää) | | | |
|---|---------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | 0 - 1 (n=42) % | 2 - 4 (n=50) % | 5 - 9 (n=27) % | 10 + (n=21) % |
| Alle kuukauden | 31 | 12 | 11 | |
| 1 - 6 kk | 52 | 66 | 52 | 57 |
| yli puoli vuotta | 17 | 22 | 37 | 43 |
| $p = 0,012$ | | | | |

Suurimmalla osalla (38 %) vastaajista neuvotteluprosessi oli päättynyt vuonna 2014 (Kuvio 28). Lähes yhtä suurella osalla (35 %) prosessi oli keskeytynyt vuonna 2013. Vuonna 2012 prosessi oli keskeytynyt 13 %:lla ja vuonna 2011 tai sitä aiemmin 10 %:lla. Neljällä prosentilla kaikista vastaajista neuvotteluprosessi oli edelleen kesken. Nämä kaikki olivat myyjäosapuolia.

| Minä vuonna neuvottelut päättyivät? | Ostaja (n=37) % | Myyjä (n=107) % | Yhteensä (n=144) % |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2011 tai aikaisemmin | 14 | 8 | 10 |
| 2 012 | 8 | 15 | 13 |
| 2 013 | 32 | 36 | 35 |
| 2 014 | 46 | 35 | 38 |
| neuvottelut jatkuvat | 0 | 6 | 4 |

KUVIO 28. Neuvotteluprosessin päättymisvuosi.

Kuten kuvioista 29 käy ilmi, kaupan kohteesta ehdittiin sopia suurimmassa osassa tapauksia (87 %). Myös myyjän roolista ehdittiin sopia 55 %:ssa tapauksista. Vaihdosajankohta oli sovittu 39 %:ssa, kauppahintakin yli kolmasosassa tapauksista ja mahdolliset muut kauppaehdot noin neljäsosassa tapauksista. Due diligence oli ehditty tehdä 8 %:ssa. Ostajien ja myyjien suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, joskin huomionarvoista on, että myyjien näkemyksen mukaan lähestulkoon kaikista asioista oli ehditty sopia enemmän kuin mikä ostajien kokemus oli, vaikka edellä ostajat arvioivat neuvotteluprosessin ylipäänsä edenneen hieman pidemmälle kuin mitä myyjät arvioivat.

| Mitä asioita ehdittiin sopia tyydyttävästi päätökseen? | Ostaja (n=35) % | Myyjä (n=107) % | Yhteensä (n=142) % |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kaupan kohde | 83 | 89 | 87 |
| Myyjän rooli kaupan jälkeen | 46 | 58 | 55 |
| Vaihdosajankohta | 31 | 42 | 39 |
| Kauppahinta | 29 | 36 | 35 |
| Muut kauppaehdot | 31 | 24 | 26 |
| Due diligence | 0 | 11 | 8 |
| Jokin muu | 14 | 7 | 8 |

KUVIO 29. Asiat, joista ehdittiin sopia ennen neuvotteluprosessin keskeytymistä.

Jokin muu -kohtaan ostajat ja myyjät olivat kirjoittaneet useamman kommentin siitä, ettei ehditty sopia oikein mistään.

Myyntikokemus vaikutti tyydyttävästi päätökseen sovittujen asioiden osuuteen. Myyntikokemusta ainakin jonkin verran omanneet olivat ehtineet sopia asioita enemmän kuin ilman myyntikokemusta olevat ($p=0,002$) (Taulukko 11). Samansuuntainen vaikutus oli myös aikaisempien myyntikertojen lukumäärällä ($p=0,004$).

TAULUKKO 11. Myyntikokemuksen yhteys asioista sopimiseen.

| Mitä asioita ehdittiin sopia tyydyttävästi päätökseen? | Myyntikokemus | |
|--|-----------------------------|--|
| | Ei kokemusta (n=75) % | Ainakin jonkin verran kokemusta (n=65) % |
| Kaupan kohde | 81 | 94 |
| Myyjän rooli kaupan jälkeen | 44 | 66 |
| Vaihdosajankohta | 33 | 48 |
| Kauppahinta | 31 | 40 |
| Muut kauppaehdot | 20 | 32 |
| Due diligence | 4 | 14 |
| Jokin muu | 9 | 8 |
| $p=0,002$ | | |

Yli puolet (55 %) vastaajista oli ollut suunnittelemassa yrityskaupan toteuttamista liiketoimintakauppana. Ostajien ja myyjien vastauksissa ei ollut oikeastaan eroa tässä asiassa. Osakekauppana vaihdosta oli suunnitellut 38 % vastaajista Ostajista 42 % oli suunnitellut vaihdosta osakekauppana ja myyjistä 37 %. Seitsemän prosenttia ei ollut ehtinyt pohtia asiaa ennen neuvottelujen päättymistä (Kuvio 30).

| Mikä oli omistajanvaihdoksen suunniteltu toteutustapa? | Ostaja (n=38) % | Myyjä (n=109) % | Yhteensä (n=147) % |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Osakekauppa | 42 | 37 | 38 |
| Liiketoimintakauppa | 53 | 56 | 55 |
| Ei tietoa | 5 | 7 | 7 |

KUVIO 30. Yrityskaupan suunniteltu toteutustapa.

Taulukkoon 12 on poimittu ne taustatekijät, jotka olivat yhteydessä tilastollisesti merkitsevästi yrityskaupan suunniteltuun toteutustapaan. Yhteys löytyi sukupuolen, portfolioyrittäjyyden, toimialan sekä myyntikokemuksen suhteen. Miehiin verrattuna naiset olivat huomattavasti useamman suunnittelemassa liiketoimintakauppaa ($p=0,001$), portfolioyrittäjät osakekauppaa ($p=0,003$), kaupan ja palvelualan yritykset liiketoimintakauppaa ja teolliset yritykset osakekauppaa ($p=0,049$) ja aiempaa myyntikokemusta omaavat enemmän osakekauppaa ($p=0,003$).

TAULUKKO 12. Yrityskaupan suunniteltu toteutustapa taustamuuttujittain.

| | Omistajanvaihdoksen suunniteltu toteutustapa | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|----------------|-------|
| | Osakekauppa % | Liiketoimintakauppa % | Ei tietoa % | p |
| Sukupuoli | | | | |
| Nainen | 14 | 81 | 6 | 0,001 |
| Mies | 46 | 47 | 7 | |
| Portfolioyrittäjyys | | | | |
| omistusta 0-1 yrityksessä | 28 | 64 | 8 | 0,003 |
| kahdessa tai useammassa | 57 | 38 | 6 | |
| Toimiala | | | | |
| Kauppa | 32 | 68 | | 0,049 |
| Teollisuus ja rakentaminen | 51 | 40 | 9 | |
| Palveluala | 29 | 63 | 8 | |
| Myyntikokemus | | | | |
| Ei kokemusta | 27 | 63 | 10 | 0,003 |
| Ainakin jonkin verran kokemusta | 52 | 46 | 2 | |

2.3.2 Ostajien ja myyjien motiivit

Ostajien näkökulmasta suunniteltuun yrityskauppaan oli kolme yhtä tärkeää motiivia (Kuvio 31); yrittäjäksi ryhtyminen, oman yrityksen uudistaminen sekä täydentävien tuotteiden / palveluiden saaminen. Kaikkien keskiarvo oli 3,2 asteikolla 1–5, jossa 1=eri ollenkaan tärkeä motiivi ja 5=erittäin tärkeä. Tämä kuvastaa sitä, että vastajissa on sekä niitä, jotka ovat ostaessaan olleet ryhtymässä yrittäjäksi ja toisaalta niitä, jotka ovat jo toimineet yrittäjinä ja ovat olleet ostamassa kasvua tai muuta täydennystä omaan yritykseensä. Keskiarvot näissä jäävät vain vähän yli asteikon puolivälin,

koska vastaajat ovat polarisoituneet ääripäihin näillä kahdella eri vastaajaryhmällä. Myös laajentuminen uusille toimialoille ja markkinaosuuden kasvattaminen on ylittänyt vähintään kolmen keskiarvoon. Kilpailijan pois ostaminen markkinoilta (ka 1,4) on ollut vain 3 %:lle erittäin tärkeä syy. Vastaavasti maantieteellinen laajentuminen (ka 2,2) on ollut 24 %:lle erittäin tärkeä tai tärkeä syy.

| Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat aiottuun ostamiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä |
|---|----|----|----|----|----|---|
| | % | % | % | % | % | |
| Yrittäjäksi ryhtyminen | 29 | 11 | 11 | 9 | 40 | 3,2 |
| Oman yrityksen uudistaminen | 26 | 3 | 19 | 29 | 23 | 3,2 |
| Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen | 26 | 3 | 23 | 26 | 23 | 3,2 |
| Laajentuminen uusille toimialoille | 26 | 6 | 24 | 24 | 21 | 3,1 |
| Markkinaosuuden kasvattaminen | 30 | 12 | 15 | 15 | 27 | 3,0 |
| Tuotantotehokkuuden parantaminen | 35 | 13 | 13 | 19 | 19 | 2,7 |
| Maantieteellinen laajentuminen | 55 | 9 | 12 | 9 | 15 | 2,2 |
| Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta | 74 | 16 | 6 | | 3 | 1,4 |
| n ≈ 33 | | | | | | |

KUVIO 31. Ostajien motiivit.

Laajentuminen uusille toimialoille ei ollut korkeakoulututkinnon suorittaneilla (ka 2,5) yhtä suuri motiivi kuin muilla (ka 3,9) (Kruskal-Wallis testi $p=0,013$). Tuotantotehokkuuden parantamisen motiivi riippui ostokokemuksesta (kysymys 8). Ainakin jonkin verran ostokokemusta omaavat kokivat sen suurempana motiivina (ka 3,0) kuin ilman ostokokemusta olevat (ka 1,8) ($p=0,040$). Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta oli kaikkiaan kovin vähäinen motiivi, mutta vastaukset korreloivat positiivisesti iän ($r=0,440$, $p=0,015$) ja päätoimisena yrittäjänä toimimisen keston kanssa ($r=0,496$, $p=0,014$).

Ostajien motiiveista pystyttiin muodostamaan faktorioimalla kaksi keskiarvomuuttujaa: Yrityksen kehittämisen ($\alpha=0,765$) ja Yrityksen kasvattaminen ($\alpha=0,742$) (Liite 3). Nämä muuttujat korreloivat positiivisesti myös toistensa kanssa ($r=0,536$, $p=0,002$).

Vastaajan aikaisempi ostokokemus korreloi positiivisesti sekä yrityksen kasvattamisen ($r=0,410$, $p=0,018$) että kehittämisen ($r=0,414$, $p=0,010$) kanssa. Yrityksen kasvattaminen korreloi lisäksi yrityksen koon ($r=0,497$, $p=0,012$) ja yrittäjänä toimimisen keston kanssa ($r=0,404$, $p=0,045$). Alle viiden työntekijän yrityksissä yrityksen kasvattamisen

keskiarvo oli 1,9, kun se vähintään viiden hengen yrityksissä keskiarvo oli 3,2 ($p=0,008$). Myös myyntikiinnostus korreloi positiivisesti sekä yrityksen kehittämisen ($r=0,382$, $p=0,041$) että kasvattamisen ($r=0,542$, $p=0,002$) kanssa. Jälkimmäinen yhteys ilmenee myös keskiarvovertailuissa: ostajilla, jotka eivät olleet kiinnostuneet myymään omaa yritystään (vaihtoehdot 1–2) yrityksen kehittämisen keskiarvo oli 1,8, kun se myynnistä kiinnostuneilla (vaihtoehdot 4–5) oli 3,1 ($p=0,002$).

Vastaajista myyjillä selkeästi tärkein yksittäinen syy aiottuun yrityskauppaan oli eläkkeelle jääminen (ka 4,1). Peräti 78 %:lle tämä oli erittäin tärkeä tai tärkeä syy. Toiseksi tärkein motiivi oli terveydelliset syyt (ka 2,5) sekä jäljelle jäävään liiketoimintaan panostaminen (ka 2,5). Houkutteleva ostarjous (ka 2,3) oli vajaalle viidennekselle myyjistä ollut erittäin tärkeä tai tärkeä syy ja perhesyyt (ka 1,9) lähes yhtä suurelle osalle. Siirtyminen toisen palvelukseen tai keskittyminen opintoihin ei ollut kovinkaan merkittävä motiivi (Kuvio 32).

| Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat aiottuun myymiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä |
|--|----|----|----|----|----|---|
| | % | % | % | % | % | |
| Eläkkeelle jääminen | 11 | 4 | 7 | 20 | 58 | 4,1 |
| Terveydelliset syyt | 43 | 13 | 13 | 13 | 18 | 2,5 |
| Jäljelle jäävään liiketoimintaan panostaminen | 37 | 16 | 18 | 20 | 9 | 2,5 |
| Houkutteleva ostarjous | 40 | 17 | 24 | 11 | 7 | 2,3 |
| Perhesyyt | 62 | 12 | 10 | 4 | 12 | 1,9 |
| Siirtyminen toisen palvelukseen | 74 | 11 | 8 | 5 | 3 | 1,5 |
| Keskittyminen opintoihin | 89 | 5 | 2 | 0 | 5 | 1,3 |
| n = 65 - 105 | | | | | | |

KUVIO 32. Myyjien motiivit.

Kahdeksan myyjää oli nimennyt muita syitä, joita piti niitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Muita syitä olivat mm. muihin asioihin keskittyminen, oma kehittymisen halu, puolison kuolema, taloudelliset syyt, toiseen yritykseen panostaminen, työntekijäksi siirtyminen ostajalle, uuden yrityksen perustaminen. Myyjien osalta motiiveista ei kyetty muodostamaan järkeviä keskiarvomuuttujia.

Seuraavat tilastollisesti merkitsevät yhteydet löytyivät taustamuuttujavertailuissa (Taulukko 13). Eläkkeelle jääminen myyntimotiivina riippuu luonnollisesti vastaajan iästä samoin kuin se, kauanko on toiminut yrittäjänä. Keskittyminen opintoihin ei ollut

juuri lainkaan tärkeä syy, mutta yhtä lukuun ottamatta kaikki ykköstä suuremmat arviot tulivat korkeakouluopiskelijoilta. Ostokokemus korreloi houkuttelevan ostotarjous-motiivin kanssa ja vastaavasti myyntikokemus siirtyminen toisen palvelukseen -motiivin kanssa.

TAULUKKO 13. Taustamuuttujien yhteys myyjien motiiveihin.

| Tilastollisesti merkitsevät yhteydet taustamuuttujien ja myyjän motiivien välillä | Ikä | Koulutus | Kauanko toiminut yrittäjänä | Ostokokemus | Myyntikokemus |
|---|-----|----------|-----------------------------|-------------|---------------|
| Eläkkeelle jääminen | *** | | *** | | |
| Houkutteleva ostotarjous | | | | * | |
| Siirtyminen toisen palvelukseen | | | | | * |
| Keskittyminen opintoihin | | * | | | |
| Terveydelliset syyt | | *** | | | |
| * p < 0,05, *** p < 0,001 | | | | | |

2.4 Ostajien ja myyjien kokemat ongelmat ja oppiminen yrityskaupassa

2.4.1 Ongelmat yrityskauppaprosessissa

Ostajien näkemyksen mukaan myyjän liian korkea hintapyyntö oli selkeästi suurin ongelma aiotussa yrityskaupassa (Kuvio 33). Keskiarvo oli 4,0 asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan ongelma ja 5=erittäin suuri ongelma. 76 % ostajista piti tätä joko erittäin suurena tai suurena ongelmana. Samaan asiakokonaisuuteen liittyvät myös arvonmäärittäminen (ka 3,2) sekä rahoituksen saaminen (ka 2,7). Arvonmäärittäminen oli ostajista 52 % kokenut suurena ongelmana ja rahoituksen saamisen 30 %. Sen sijaan kaupakirjan laatiminen tai tutustuminen kaupan kohteeseen tai verotus eivät ostajan näkökulmasta olleet lainkaan merkityksellisiä ongelmia. Tulos on kiinnostava kun sitä peilaa aiemmin toteutuneista omistajanvaihdoksista saatuihin tietoihin. Varamäen ym. (2013a) mukaan ostajat olivat kokeneet ongelmia lähinnä juuri arvomäärittäksen, liian korkean hintapyynnön ja rahoituksen kanssa. Arvonmäärittäminen on ollut suuri tai erittäin suuri ongelma 37 %:lle ostajista (ka 3,0) ja myyjän liian korkea hintapyyntö 36 %:lle

ostajista (ka 2,9). Rahoituksen koki suureksi tai erittäin suureksi ongelmaksi neljännes ostajista (ka 2,6). Toteutumattomissa omistajanvaihdoksissa nimenomaan hintapyynn- töön ja arvonmääritykseen liittyvät ongelmat ovat olleet suurempia kuin toteutuneissa, kun taas rahoituksen suhteen ostajat ovat kummassakin tapauksessa kokeneet ongel- mia samassa määrin.

Huomionarvoista on myös, että ostajilla neuvottelujen etenemisen pituus korre- loi negatiivisesti myyjän liian korkean hintapyynnön kanssa ($r=-0,399$, $p=0,015$). Yrityskauppaneuvotteluissa alkutekijöihin jäävillä myyjän liian korkea hintapyyntö sai keskiarvon 4,3, kun lähes loppusuoralle neuvotteluissa edenneillä se oli 3,8.

| Missä määrin seuraavat asiat olivat ostajalle ongelmia omistajanvaihdoksessa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin suuri ongelma |
|---|-----------|----|-----------|-----------|-----------|--|
| | % | % | % | % | % | |
| Myyjän liian korkea hintapyyntö | 11 | 5 | 8 | 22 | 54 | 4,0 |
| Arvonmääritys | 19 | 11 | 19 | 30 | 22 | 3,2 |
| Rahoituksen saaminen | 30 | 11 | 30 | 16 | 14 | 2,7 |
| Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu/valinta | 30 | 27 | 27 | 5 | 11 | 2,4 |
| Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen | 33 | 22 | 28 | 8 | 8 | 2,4 |
| Ostokohteen löytyminen | 43 | 19 | 14 | 16 | 8 | 2,3 |
| Verotus | 53 | 8 | 28 | 8 | 3 | 2,0 |
| Tutustuminen kaupan kohteeseen | 55 | 18 | 13 | 8 | 5 | 1,9 |
| Kauppakirjan laatiminen | 66 | 17 | 11 | 3 | 3 | 1,6 |
| n = 37 | | | | | | |

KUVIO 33. Ostajien kokemat ongelmat yrityskaupassa.

Viisi ostajaa oli nimennyt muita syitä, joita piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Muita syitä olivat: asiantuntija-avun ja valmisteluavun saaminen, entiset omistajat, liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät kun tarkemmin tutkittiin, myyjän tuleva rooli ei pitänyt paikkaansa ko. yrityskaupassa, toiminnan jatkuvuuden kehittäminen yhdessä myyjän kanssa.










Ostajien kokemista ongelmista ainoastaan kolme muuttujaa latautuivat yhteen keski- arvomuuttujaan *Kaupan käytännön toimenpiteet*: kaupan lopullisesta kohteesta sopi- minen, toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja kauppakirjan laatiminen ($\alpha = 0,718$). Tämä keskiarvomuuttuja oli yhteydessä toimialaan: kaupan alalla tämä koettiin suu- remmaksi ongelmaksi (ka 3,0) kuin teollisuudessa (ka 2,1) tai palvelualalla (ka 1,9)

($p=0,010$). Portfolioryittäjille sekä ostokohteen löytyminen (ka 2,9) että kaupan kohteeseen tutustuminen (ka 2,6) oli suurempi ongelma kuin ei-portfolioryittäjille (ka 2,0 ja 1,6) ($p=0,048$ ja $0,038$).

Myyjät olivat sitä mieltä, että ostajan rahoituksen saaminen (ka 3,3) oli suurin ongelma yrityskaupassa (Kuvio 34). 44 % myyjistä piti tätä erittäin suurena tai suurena ongelmana. Ostajaehdokkaan löytyminen oli lähes yhtä merkittävä ongelma (ka 3,2). Tarkasteltaessa tätä jakaumina jopa suurempi osa piti asiaa enemmän suurena tai suurena ongelmana (49 %) kuin rahoituksen saamista. Myös myyjät pitivät arvonmäärittystä kohtalaisena ongelmana (ka 3,0). Todennäköisesti myyjät liittävät tämän kuitenkin ostajan puolelta tulleeeseen matalampaan arvonmäärittelyyn. Ostajan liian matalaa hintatarjousta 34 % myyjistä piti erittäin suurena tai suurena ongelmana. Vain 16 % myyjistä piti verotusta suurena ongelmana (ka 2,4). Kaupparakirjojen laatimista tai tutustumista kaupan kohteeseen myyjät eivät pitäneet lainkaan suurena ongelmana, mutta luonnollista onkin, että myyjä ei ainakaan viimeksi mainittua koe ongelmana.

Rahoituksen suhteen tulokset eroavat selkeästi aiemmista tutkimustuloksista. Varamäen ym. (2012c) potentiaalisille myyjille kohdistetussa tutkimuksessa rahoitusta ennakoiti suureksi tai erittäin suureksi ongelmaksi vain 23 % (ka 2,6), kun taas jatkajan/ostajan löytämistä piti, kuten käsillä olevassa tutkimuksessa, suurena tai erittäin suurena ongelmana lähes puolet (ka 3,2).

Kiinnostavaa on myös, että myyjät kokevat rahoituksen saamisen suuremmaksi ongelmaksi kuin ostajat ja ostajat vastaavasti arvonmäärittelyksen ja hintapyynnön suuremmaksi ongelmaksi kuin myyjät. On mahdollista, että myyjät jäävät joissakin toteutumattomissa yrityskaupoissa eri käsitykseen kaupan tekemättä jäämisen syistä kuin ostajat.

| Missä määrin seuraavat asiat olivat myyjälle ongelmia omistajanvaihdoksessa? | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin suuri ongelma |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|---|
| Rahoituksen saaminen | 14 | 19 | 22 | 9 | 35 |  3,3 |
| Ostajaehdokkaan löytyminen | 21 | 18 | 13 | 16 | 33 |  3,2 |
| Arvonmääritys | 7 | 26 | 34 | 23 | 10 |  3,0 |
| Ostajan liian matala hintatarjous | 13 | 30 | 24 | 17 | 16 |  2,9 |
| Verotus | 19 | 41 | 24 | 10 | 6 |  2,4 |
| Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen | 31 | 25 | 22 | 17 | 6 |  2,4 |
| Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu/ valinta | 26 | 27 | 33 | 10 | 3 |  2,4 |
| Tutustuminen kaupan kohteeseen | 49 | 26 | 23 | 1 | 0 |  1,8 |
| Kauppakirjan laatiminen | 55 | 27 | 13 | 2 | 2 |  1,7 |
| n = 83 - 101 | | | | | | |

KUVIO 34. Myyjien kokemat ongelmat yrityskaupassa.

Muita syitä oli nimennyt 14 myyjää: aikataulu, asia ei edennyt, ehtojen muuttuminen esisopimuksen jälkeen ostajan taholta, ei lopulta halunnut lisää työntekijöitä, esim. starttiraha, kannattamaton myyntikohde, liiketoiminnan tilan tarve, myyjän myyntihalukkuus, ostajan pieni liikevaihto, ostajien kyky jatkaa liiketoimintaa, tilaajan vastustus, vastuu olisi jäänyt itselle, verotus, yrittäjän vaimon työsuhte.

Tarkasteltaessa yksittäisiä ongelmia taustamuuttujittain, voitiin havaita, että eniten ongelmia rahoituksessa oli ollut kaupan alalla (ka 3,8) ja teollisuudessa sekä rakentamisessa (ka 3,7) ja vähiten palvelualalla (ka 2,9) ($p=0,012$). Samoin kauppakirjojen laadinnassa oli ollut eniten ongelmia kaupan alalla (ka 2,2) ja vähiten teollisuudessa ja rakentamisessa (ka 1,4) ($p=0,049$). Silmiinpistävää on myös se, että pienimmät myyjäyrietykset eli yhden henkilön yritykset olivat kokeneet eniten ongelmia arvonmäärityksessä (ka 3,6) kuin 2–9 työntekijän yritykset (ka 2,9) tai 10 työntekijän tai sitä suuremmat yritykset (ka 2,7) ($p=0,023$).

Myyjien kokemista ongelmista pystyttiin faktoroida muodostamaan yksi keskiarvomuuuttuja *Kaupan käytännön toimenpiteet*, jonka reliabiliteetti oli hyvä ($\alpha=0,805$). Tähän latautuivat kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen, tutustuminen kaupan kohteeseen, toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja kauppakirjan laatiminen. Tämän suhteen ei kuitenkaan löytynyt taustamuuttujittain tilastollisesti merkitseviä eroja.

Rahoitus

Rahoitukseen liittyen vastaajille esitettiin lisäkysymyksiä, lähtivätkö suunnitellut rahoittajat rahoittamaan yrityskauppaa, olivatko rahoituksen ehdot liian kovat ja mitkä suunnitellut rahoittajatahot eivät lähteneet mukaan. Myyjistä 32 ja ostajista 3 vastasi, että suunnitellut rahoittajatahot eivät lähteneet mukaan. Edelleen myyjistä 23 ja ostajista 4 oli sitä mieltä, että rahoituksen ehdot olivat liian kovat. Niistä vastaajista, jotka ilmoittivat, että suunnitellut rahoittajatahot eivät lähteneet mukaan, 24 (55 %) ilmoitti, että pankki ei lähtenyt mukaan. Lisäksi muita mainintoja saivat: 16 (36 %) Finnvera, 9 (20 %) myyjä itse, 4 (9 %) pääomasijoittaja ja 2 sukulainen (5 %). (Taulukko 14).

TAULUKKO 14. Mitkä suunnitelluista rahoittajatahoista eivät lähteneet mukaan?

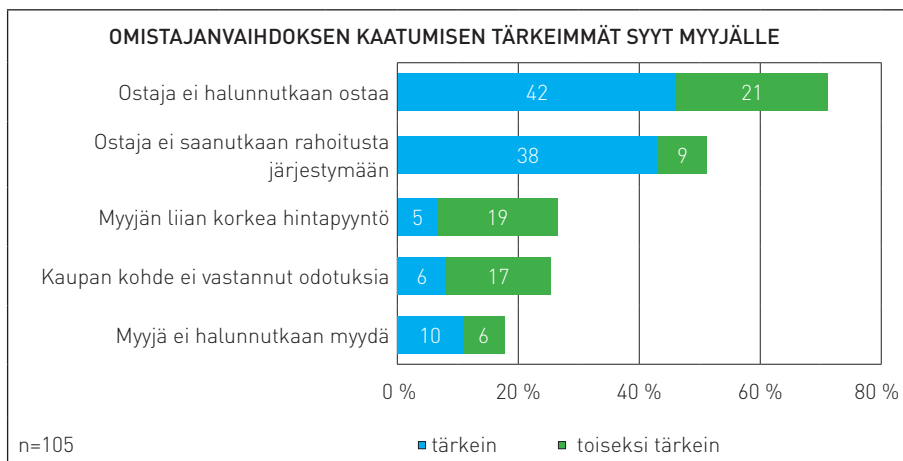
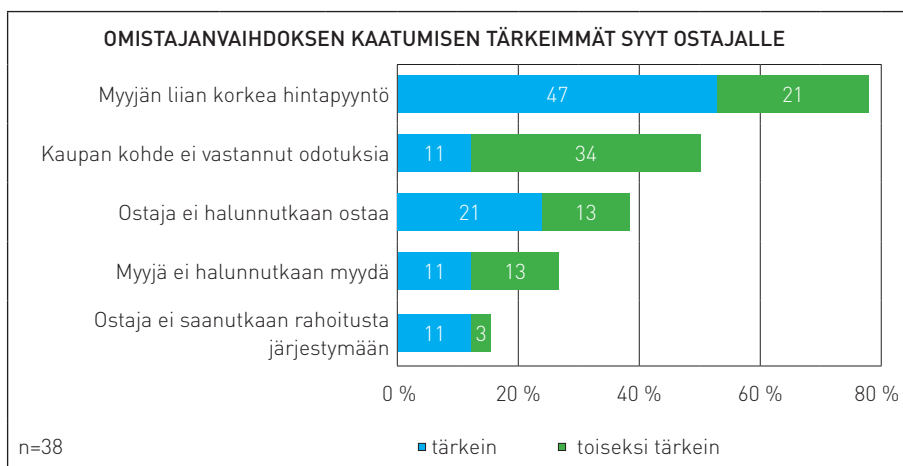
| Mitkä suunnitelluista rahoittajatahoista eivät lähteneet mukaan? | Vastausten lukumäärä | | | % vastanneista (n=44) |
|--|----------------------|-------|----------|--------------------------|
| | Ostaja | Myyjä | Yhteensä | |
| Pankki | 2 | 22 | 24 | 55% |
| Finnvera | 3 | 13 | 16 | 36% |
| Myyjä itse | 1 | 8 | 9 | 20% |
| Pääomasijoittaja/kehitysyhtiö | | 4 | 4 | 9% |
| Sukulainen | | 2 | 2 | 5% |
| Joku muu | | 7 | 7 | 16% |
| Vastanneita | 4 | 40 | 44 | |

2.4.2 Tärkeimmät syyt yrityskaupan kaatumiseen

Kuviosta 35 käyvät erikseen ilmi ostajien ja myyjien näkemys, mikä oli tärkein ja toiseksi tärkein yksittäinen syy yrityskaupan keskeytymiseen. Osa vastaajista oli valinnut vain tärkeimmän syyn ja peräti 30 vastaajaa oli valinnut toiseksi tärkeimmäksi syynä saman syyn kuin tärkeimmäksi. Näissä tapauksissa toiseksi tärkein syy on käsitelty puuttuvana tietona.

Ostajien näkemys oli, että myyjän liian korkea hintapyyntö oli suurin ongelma. 47 % ostajista piti tätä suurimpana yksittäisenä syynä ja lisäksi 21 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Sitä, että kaupan kohde ei vastannut odotuksia, 11 % piti tärkeimpänä yksittäisenä syynä ja 34 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Oman todellisen ostohalun puuttumista ostajista 21 % piti tärkeimpänä syynä ja 13 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Myös myyjän haluttomuutta todellisuudessa myydä yritystään 11 % piti tärkeimpänä syynä ja 13 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Rahoitusta sen sijaan vain 11 % ostajista piti tärkeimpänä syynä ja 3 % toiseksi tärkeimpänä syynä.

Vastaavasti myyjät nostivat tärkeimmäksi syyksi yrityskaupan kaatumiseen sen, että ostaja ei halunnutkaan todellisuudessa ostaa. 42 % myyjistä piti tätä tärkeimpänä syynä ja 21 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Tutkimusaineiston myyjillä oli ostaja-aineistoon nähden myös huomattavasti suurempi kokemus siitä, että ostaja ei saanut rahoitusta järjestymään. 38 % myyjistä piti tätä suurimpana ongelmana ja 9 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Suunnilleen yhtä merkittävänä syynä myyjät pitivät sitä, että myyjällä oli liian korkea hintapyyntö kuin sitä, että kaupan kohde ei vastannut ostajan odotuksia. Noin viisi prosenttia piti näitä tärkeimpinä syinä yrityskaupan kariutumiseen ja parikymmentä prosenttia toiseksi tärkeimpänä syynä. Lisäksi 10 % myyjistä piti omaa todellista haluttomuuttaan myydä suurimpana syynä ja lisäksi 6 % piti tätä toiseksi tärkeimpänä syynä. Ostajien ja myyjien välillä oli tärkeimmän syyn suhteen tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=0,000$). Näin oli myös kahden tärkeimmän syyn valinnan osalta ($p=0,000$).



KUVIO 35. Ostajien ja myyjien näkemys tärkeimmästä yrityskaupan kaataneesta syystä.

Myös aikaisempi osto- ($p=0,023$) ja myyntikokemus ($p=0,025$) sekä yrityksen toimiala ($p=0,028$) vaikuttivat kahden tärkeimmän syyn valintoihin. Noin kaksi kolmasosaa palve-

lualan yrittäjistä sekä vastaajista, joilla ei ollut osto- tai myyntikokemusta, olivat valinneet kahden tärkeimmän syyn joukkoon vaihtoehdon ”ostaja ei halunnutkaan ostaa”, kun vastaavasti reilu 40 % osto- tai myyntikokemusta ainakin jonkin verran omaavista oli tätä mieltä ja vajaa 50 % kaupan alan yrityksistä tai teollisuusyrityksistä.

2.4.3 Oppiminen ja tyytyväisyys vaihdosprosessiin

Kuten kuvioista 36 käy ilmi, kaikista vastaajista 62 % ei tekisi mitään toisin kesken jääneessä yrityskaupassa, mikäli se alkaisi nyt. Ostajista peräti 83 % on tätä mieltä ja myyjistä 55 %. Ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,003$).




| Tekisittekö jotain toisin tässä omistajanvaihdosprosessissa, mikäli se alkaisi nyt? | Ostaja (n=35) % | Myyjä (n=109) % | Yhteensä (n=144) % |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| En mitään | 83 | 55 | 62 |
| Kyllä tekisin | 17 | 45 | 38 |
| $p = 0,003$ | | | |

KUVIO 36. Tekisitkö jotain toisin, mikäli omistajanvaihdosprosessi alkaisi uudestaan?

Ainoa tilastollisesti merkitsevä yhteys taustamuuttujatarkastelussa löytyi sen suhteen, oliko vastaajalla aikaisempaa myyntikokemusta. Niistä vastaajista, joilla oli aikaisempaa kokemusta, 45 % olisi tehnyt jotain toisin, jos aloittaisi prosessin uudestaan, kun taas niistä vastaajista, joilla ei aikaisempaa myyntikokemusta ollut, vain 17 % tekisi jotain toisin ($p=0,010$). Luonnollinen tulos oli myös, että vastaajat, jotka tekisivät toisin omistajanvaihdosprosessissa, jos se alkaisi nyt, olivat kokeneet keskimäärin enemmän ongelmia (ka 2,4) kuin vastaajat jotka eivät tekisi mitään toisin (ka 2,0) ($p=0,043$).

Edelliseen kysymykseen kyllä -vastanneilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitä olisi tehnyt toisin. Tähän vastasi 6 ostajaa ja 32 myyjää. Ostajien vastauksissa nousivat esiin yrityskauppaprosessin parempi suunnittelu (esim. parempi tiedonhankinta ostokohteesta ja -ehdoista, nopeampi aikataulu) sekä asiantuntija-apu (avun käyttäminen yleensä, oikeanlaisen avun käyttäminen). Myyjien vastauksissa korostuu niinkään suunnittelu (13 vastaajaa): myyjät aloittaisivat myymisen aikaisemmin, etsisivät useampia ostajaehdokkaita ja pyrkisivät tehokkaampaan prosessiin. Asiantuntevan ulkopuolisen avun hankkimiseen viittaa vastauksessaan 7 myyjää. Lisäksi moni myyjä hinnoittelisi yrityksensä toisin, jos aloittaisi myyntiprosessin nyt ja pyrkisi etenemään myyntiprosessissa nopeammin ja aktiivisemmin. Jotkut myyjistä myös mainitsivat paremman perehtymisen ostajaehdokkaisiin ja heidän ostoedellytyksiinsä.

Ostajissa oli enemmän niitä, jotka olivat tällä hetkellä tyytyväisiä yrityskaupan keskeytymiseen kuin myyjissä. Ostajista peräti 39 % oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä vaihdoksen toteutumattomuuteen (ka 3,3), kun vastaavasti myyjistä 18 % oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä (ka 2,4). Ero oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Kuvio 37).

| Kuinka tyytymätön tai tyytyväinen olette tällä hetkellä siihen, että omistajanvaihdos ei toteutunut? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin tyytymätön 5=erittäin tyytyväinen |
|--|----|----|-----------|----|----|---|
| | % | % | % | % | % | |
| Ostaja (n=38) | 3 | 21 | 37 | 21 | 18 |  3,3 |
| Myyjä (n=109) | 31 | 17 | 34 | 14 | 4 |  2,4 |
| Kaikki vastaajat (n=147) | 24 | 18 | 35 | 16 | 7 |  2,6 |
| *** p < 0,001 ostajien ja myyjien jakaumien ja keskiarvojen välillä | | | | | | |

KUVIO 37. Osapuolten tyytyväisyys yrityskaupan toteutumattomuuteen.

Kaikkien vastaajien keskuudessa toimiala ja aiempien myyntikertojen määrä vaikutti tyytyväisyyteen tilastollisesti merkitsevästi. Kaupan alan yritykset olivat tyytyväisimpiä yrityskaupan toteutumattomuuteen (ka 3,2 vs. 2,6 ja 2,4) ($p=0,022$) samoin kuin ne, joilla ei ollut aiempaa myyntikokemusta (ka 3,2 vs. 2,5) ($p=0,009$).

2.5 Omistajanvaihdospalvelut

Seuraavassa on tarkasteltu ostajien ja myyjien hyödyntämiä omistajanvaihdospalveluja kesken jääneessä vaihdosprosessissa. Käytön lisäksi selvitettiin tyytyväisyyttä eri palveluihin sekä palveluihin käytettyä rahamäärää.

2.5.1 Hyödynnetyt asiantuntijapalvelut

Eniten oli jälleen hyödynnety oman tilitoimiston tai tilintarkastajan palveluja. 65 % vastaajista oli hyödyntänyt niitä. Toiseksi eniten oli hyödynnety yrittäjäjärjestön palveluja, joita oli hyödyntänyt 41 % vastaajista. Yritysvälittäjän palvelut oli kolmanneksi eniten hyödynnety taho. 27 % oli käyttänyt heidän palvelujaan. Pankin, Ely-keskuksen sekä ov-asiantuntijoiden palveluja oli kutakin tahoja käyttänyt 22 % kaikista vastaajista. Annetuista vaihtoehdoista vähiten oli hyödynnety Uusyrityskeskuksen palveluja (11 %).

Kuten taulukosta 15 ilmenee, myyjät käyttivät jonkin verran enemmän tilitoimiston palveluja (68 %) kuin ostajat (50 %) ($p=0,045$). Ostajat puolestaan käyttivät enemmän pankin palveluja (34 %) ja Finnveran palveluja (26 %) kuin myyjät (vastaavat prosenttiosuudet 17 % ja 12 %) (p :n arvot 0,029 ja 0,033). Tulosten perusteella asiantuntijapalveluiden käyttö toteutumattomien omistajanvaihdosten yhteydessä noudattelee paljolti samoja linjoja kuin toteutuneissa omistajanvaihdoksissa. Ero myyjien ja ostajien välillä on ymmärrettävä, sillä myyjät kokevat eniten asiantuntemuksen tarvetta arvonmäärittämiseen ja verotukseen liittyvien kysymysten suhteen (ks. myös Varamäki ym. 2012c) ja ostajilla on luonnollisesti tarve yrityskauppaa suunnitellessaan lähestyä rahoituksen asiantuntijoita (ks. myös Varamäki ym. 2013a).

TAULUKKO 15. Hyödynnetyt asiantuntijapalvelut.

| Keiden asiantuntijoiden palveluita hyödynsitte kesken jääneessä omistajanvaihdosprosessissa | | Ostaja (n=38) % | Myyjä (n=110) % | Yhteensä (n=148) % |
|---|-------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Tilitoimiston tai tilintarkastajan palvelut * | Kyllä | 50 | 68 | 64 |
| | Ei | 50 | 32 | 36 |
| Yrittäjäjärjestön palvelut | Kyllä | 34 | 44 | 41 |
| | Ei | 66 | 56 | 59 |
| Pankin palvelut * | Kyllä | 34 | 17 | 22 |
| | Ei | 66 | 83 | 78 |
| Yritysvälittäjän palvelut | Kyllä | 29 | 26 | 27 |
| | Ei | 71 | 74 | 73 |
| ELY-keskuksen palvelut | Kyllä | 29 | 19 | 22 |
| | Ei | 71 | 81 | 78 |
| OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut | Kyllä | 29 | 19 | 22 |
| | Ei | 71 | 81 | 78 |
| Juristien palvelut | Kyllä | 21 | 19 | 20 |
| | Ei | 79 | 81 | 80 |
| Finnveran palvelut * | Kyllä | 26 | 12 | 16 |
| | Ei | 74 | 88 | 84 |
| Uusyrityskeskuksen palvelut | Kyllä | 16 | 9 | 11 |
| | Ei | 84 | 91 | 89 |
| * $p < 0,05$ ostajien ja myyjien välillä | | | | |

Taustamuuttujatarkastelussa tuli esiin seuraavia tilastollisesti merkitseviä tuloksia ($p < 0,05$):

- Alle 55-vuotiaat olivat käyttäneet kaikkia muita palveluja enemmän paitsi 55–59-vuotiaat olivat käyttäneet eniten tilitoimiston ja juristien palveluja.
- Ei aiempaa myyntikokemusta omaavat olivat hyödyntäneet enemmän yrittäjäjärjestön, ELY-keskuksen, Finnveran sekä Uusyrittäjäkeskuksen palveluja ja aiempaa myyntikokemusta omaavat muita palveluja.
- Pienimmät yritykset (yhden työntekijän yritykset) ja ei-portfolioryrittäjät käyttivät eniten yrittäjäjärjestön palveluita (59 % ja 48 %).
- Suurimmat yritykset (10+ työntekijää) samoin kuin korkeakoulututkinnon suorittaneet käyttivät eniten juristien palveluja (52 % ja 30 %).
- Toimialoista palveluala oli käyttänyt eniten Finnveran palveluita (20 %).
- Miehet käyttivät enemmän ELY-keskuksen palveluita (26 %) kuin naiset.
- Vastaajat, joilla yrityskauppaneuvottelut olivat edenneet lähes loppusuoralle, olivat käyttäneet enemmän tilitoimiston tai tilintarkastajien palveluita sekä myös pankin, juristien ja Finnveran palveluita kuin neuvotteluissaan alkutekijöihin jääneet.

Myös aiemmat tutkimukset (esim. Varamäki ym. 2012c, Varamäki ym. 2013a) ovat osoittaneet, että kokeneet ja korkeakoulutetut ostajat hyödyntävät aktiivisemmin yksityisen sektorin asiantuntijapalveluita, kun taas etenkin pienet yritykset ovat vahvemmin riippuvaisia julkisen sektorin ja yrittäjäjärjestöjen tarjonnasta. Kokeneemmat toimijat – portfolio- ja sarjayrittäjät – sekä tunnistavat paremmin asiantuntemuksen tarpeen että osaavat etsiä ja hyödyntää asiantuntijoita.

2.5.2 Tyytyväisyys palveluihin

Eri palveluita käyttäneiltä kysyttiin aina jatkokysymyksenä, kuinka tyytyväisiä he olivat ko. palveluihin. Vastausasteikko oli 1–5, jossa 1=en lainkaan tyytyväinen ja 5= erittäin tyytyväinen. Taulukosta 16 käy ilmi, että tyytyväisimpiä vastaajat olivat juristien palveluihin (ka 3,9). Toiseksi parhaan arvion sai useampi taho: Tilitoimiston palvelut, Pankin palvelut, ELY-keskuksen palvelut sekä Ov-asiantuntijoiden palvelut. Kaikkien em. tahojen keskiarvo oli 3,6. Keskiarvon 3,5 saivat Yrittäjäjärjestön palvelut sekä Uusyrittäjäkeskuksen palvelut. Yritysvälittäjän palvelut saivat heikoimman keskiarvon (ka 2,9). Tulos onkin ymmärrettävä ottaen huomioon, että kaupat eivät toteutuneet.

TAULUKKO 16. Tyytyväisyys asiantuntijapalveluihin.

| Kuinka tyytyväinen oli käyttämänsä asiantuntijatahon palveluun | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen) | | | | | |
|--|---|----|-------|----|-------------------|----|
| | Ostaja | | Myyjä | | Kaikki vastanneet | |
| | KA | n | KA | n | KA | n |
| Tilitoimiston tai tilintarkastajan palvelut * | 4,1 | 19 | 3,5 | 75 | 3,6 | 94 |
| Yrittäjäjärjestön palvelut | 3,8 | 13 | 3,4 | 47 | 3,5 | 60 |
| Pankin palvelut | 3,8 | 13 | 3,5 | 19 | 3,6 | 32 |
| Yritysvälittäjän palvelut | 3,0 | 11 | 2,9 | 30 | 2,9 | 41 |
| ELY-keskuksen palvelut | 4,1 | 11 | 3,3 | 21 | 3,6 | 32 |
| OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut | 3,8 | 11 | 3,6 | 20 | 3,6 | 31 |
| Juristien palvelut | 4,0 | 8 | 3,8 | 21 | 3,9 | 29 |
| Finnveran palvelut | 3,3 | 10 | 3,2 | 13 | 3,2 | 23 |
| Uusyrityskeskukseen palvelut | 4,0 | 6 | 3,2 | 10 | 3,5 | 16 |
| * p < 0,05 ostajien ja myyjien välillä | | | | | | |

Verrattaessa ostajien ja myyjien vastauksia, voidaan todeta, että ostajat olivat tyytyväisempiä tilitoimiston palveluihin (ka 4,1) kuin myyjät (ka 3,5). Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Muiden palveluiden erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä, vaikka esim. ELY-keskuksen palveluissa keskiarvot eroavat 0,8 numeroa. Tämä johtuu vastaajien pienestä määrästä ja vastausten suurehkosta hajonnasta. Edelleen johtuen vastaajien suhteellisen pienestä määrästä, kovin perusteellista vertailua muiden taustamuuttujien suhteen ei saada, mutta muutamia ei-parametrisilla testeillä varmistettuja tilastollisesti melkein merkitseviä riippuvuuksia löytyy:

- OV-asiantuntijoiden palveluihin olivat tyytyväisempiä isoimpien yritysten omistajat (työntekijöitä 10+, ka 4,4) ja vähiten tyytyväisiä korkeintaan yhden työntekijän yritykset (ka 2,8). Samoin portfolioyrittäjät (ka 4,3) olivat tyytyväisempiä OV-asiantuntijoiden palveluihin kuin ei-portfolioyrittäjät (ka 3,3).
- Vastaajat, joilla ei ollut juurikaan myyntikokemusta, olivat pankin palveluihin tyytyväisempiä (ka 4,0) kuin myyntikokemusta ainakin jonkin verran omaavat (ka 3,1).
- Ostokokemus vaikutti tyytyväisyyteen tilitoimiston palveluihin. Ainakin jonkin verran ostokokemusta omaavat olivat tyytyväisempiä (ka 3,9) kuin ilman ostokokemusta olevat (ka 3,5).
- Yrityskauppaneuvotteluissa lähelle loppusuoraa edenneet olivat myös tyytyväisempiä tilitoimistojen palveluihin (ka 3,9) kuin neuvotteluissaan alkutekijöihin jääneet (ka 3,3) (p=0,018).

2.5.3 Arvonmääritystiimi

Lähes kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei heillä neuvotteluissa ollut lainkaan ulkopuolisia arvonmääritysasiantuntijoita. Samoin kolmanneksella tapauksista oli ollut sekä ostajalla että myyjällä oma arvonmääritysasiantuntijansa. Vajaalla viidenneksellä (17 %) oli ollut yhteinen arvonmääritysasiantuntija sekä ostajalla että myyjällä. Ostajien ja myyjien suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja tässä asiassa. (Kuvio 38).

| Mikä seuraavista kuvaa parhaiten arvonmääritystiimiä? | Ostaja (n=39) % | Myyjä (n=108) % | Yhteensä (n=147) % |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Neuvotteluissa ei käytetty lainkaan ulkopuolista arvonmääritysasiantuntijaa | 31 | 32 | 32 |
| Ostajalla ja myyjällä kummallakin oli oma arvonmääritysasiantuntijansa | 28 | 33 | 32 |
| Ostajalla ja myyjällä oli yhteinen arvonmääritysasiantuntija | 15 | 18 | 17 |
| Myyjällä oli oma arvonmääritysasiantuntijansa, ostajalla ei ollut lainkaan asiantuntijaa | 13 | 12 | 12 |
| Ostajalla oli oma arvonmääritysasiantuntijansa, myyjällä ei ollut lainkaan asiantuntijaa | 13 | 5 | 7 |

KUVIO 38. Arvonmääritystiimi ostajilla ja myyjillä.

Sinänsä hämmästyttävää, vaikka sama asia on muissakin tutkimuksissa todettu (esim. Varamäki ym. 2013a), että niistä tapauksista, joilla oli aiempaa myyntikokemusta 47 %:lla oli sekä ostajalla että myyjällä oma arvonmääritysasiantuntija, ja vastaavasti niillä, joilla ei ollut aiempaa myyntikokemusta, vain 20 %:lla oli oma arvonmääritysasiantuntija. Edelleen näistä jälkimmäisistä peräti 38 %:lla ei ollut lainkaan käytössä arvonmääritysasiantuntijaa, kun myyntikokemusta omaavista 24 %:lla ei ollut arvonmääritysasiantuntijaa. ($p=0,012$). Toisin sanoen, kokeneemmat olivat jälleen eniten käyttäneet asiantuntijoita. Aiemmassa tutkimuksessa (Varamäki ym. 2012c) on todettu, että potentiaaliset myyjät arvioivat tarvitsevansa eniten asiantuntija-apua juuri arvonmäärityksen suhteen, ja että toteutuneiden omistajanvaihdosten ostajat käyttävät arvonmäärityspalveluita suhteellisen aktiivisesti mutta niihin ollaan vähemmän tyytyväisiä kuin muihin palveluihin (Varamäki ym. 2013a). Tulokset korostavat arvonmäärityksen roolia keskeisenä haasteena omistajanvaihdoksissa.

2.5.4 Asiantuntijapalkkiot

Peräti 44 % ei ollut käyttänyt euroakaan asiantuntijapalkkioihin omistajanvaihdosprosessin aikana. Tässä oli suuri ero ostajien ja myyjien välillä. Myyjistä 36 % ei ollut

käyttänyt euroakaan ja ostajista 67 %. Edelleen kaikista vastaajista viidennes (ostajista 10 % ja myyjistä 23 %) oli käyttänyt enintään 500 €. Toinen viidennes (ostajista 10 % ja myyjistä 23 %) oli käyttänyt 500–2 000 € ja vain 15 % (ostajista 7 % ja myyjistä 18 %) yli 2 000 €. (Kuvio 39). Tuloksen perusteella toteutumatta jääneissä omistajanvaihdoksissa on käytetty asiantuntemukseen vielä vähemmän rahaa kuin toteutuneissa, joissa niissäkin summat ovat enimmäkseen pieniä. Varamäen ym. (2013a) mukaan vain noin viidennes ostajista ei käyttänyt asiantuntijapalveluihin lainkaan rahaa, noin viidennes käytti enintään 500 € ja lähes puolet käytti yli 1 000 €. Ostajien osalta tulos on sinänsä ymmärrettävä; jos neuvotteluissa ei edetä kovin pitkälle, ei asiantuntijapalkkioihin sijoittaminen ole aiheellistakaan. On kuitenkin kiinnostavaa ja hieman huolestuttavaakin, että yli kolmannes myyjistä ei ole investoinut yrityksensä myyntiin liittyviin asiantuntijapalveluihin euroakaan.

| Paljonko suunnilleen ehditte käyttää erilaisten omistajanvaihdosasiantuntijoiden palkkioihin? | Ostaja (n=30) % | Myyjä (n=78) % | Yhteensä (n=108) % |
|---|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| 0 € | 67 | 36 | 44 |
| 1 - 500 € | 17 | 23 | 21 |
| 501 - 2000 € | 10 | 23 | 19 |
| yli 2000 € | 7 | 18 | 15 |
| p = 0,032 | | | |

KUVIO 39. Omistajanvaihdosasiantuntijoiden palkkioihin käytetty rahamäärä.

Palkkioissa oli todella suuri hajonta sekä ostajilla että varsinkin myyjillä (Taulukko 17). Myyjien keskiarvo (n. 1700 euroa) on kuitenkin tilastollisesti melkein merkittävästi suurempi kuin ostajien (ka alle 500 euroa). Samoin myyjien ja ostajien palkkioiden mediaanit eroavat toisistaan selkeästi. Tämä tukee oletusta, että myyjät, joille myyntikohte on ainutkertainen, ovat valmiimpia käyttämään rahaa ov-asiantuntijoiden palkkioihin kuin ostajat, joilla on ostokohteissa enemmän valinnanvaraa ja jotka siten eivät välttämättä investoi prosessin alkuvaiheessa.

TAULUKKO 17. Asiantuntijapalkkioiden tunnuslukuja.

| Paljonko suunnilleen ehditte käyttää erilaisten ov-asian-tuntijoiden palkkioihin? | Ostaja (n=30) | Myyjä (n=78) | Yhteensä (n=108) |
|---|------------------|-----------------|---------------------|
| Keskiarvo * | 495,0 | 1677,9 | 1349,3 |
| Keskiahajonta | 1181,6 | 3842,6 | 3359,7 |
| Minimi | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Mediaani * | 0,0 | 300,0 | 150,0 |
| Maksimi | 5000,0 | 25000,0 | 25000,0 |
| * $p < 0,01$ | | | |

Taustamuuttujatarkastelussa portfolioyrittäjyys korreloi parhaiten ov-asiantuntijapalkkioiden kanssa ($r=0,669$, $p=0,000$). Edelleen vastaajat, joilla ei ole aiempaa myyntikokemusta, käyttivät ov-palkkioihin keskimäärin noin 400 euroa, kun taas ainakin jonkin verran myyntikokemusta omaavat käyttivät keskimäärin yli 2 500 euroa. Yrityksen koon olleessa vähintään 5 työntekijää oli keskimääräinen käytetty palkkio noin 2 800 euroa, kun alle viiden työntekijän yrityksissä keskiarvo oli 730 euroa ($p=0,022$). Tämä on johdonmukaista ottaen huomioon, että pienimmät yritykset käyttävät eniten yrittäjäjärjestön palveluja kun taas juristien palveluja käytetään eniten suurimmissa yrityksissä. Tulos myös tukee aiempia tuloksia (Varamäki ym. 2013a), joiden mukaan asiantuntijapalkkioihin käytetty rahamäärä korreloi yrityksen koon kanssa





Neuvottelujen etenemisen pituus korreloi myös positiivisesti omistajanvaihdosasian-tuntijoiden palkkioihin käytetyn euromäärän kanssa ($r=0,334$, $p=0,000$). Vastaajat, joiden yrityskauppaneuvottelut olivat jääneet lähes alkutekijöihin, arvioivat käyttäneensä noin 470 € palkkioihin ennen neuvottelujen päättymistä, kun taas ainakin lähes loppusuoralle edenneet olivat käyttäneet keskimäärin noin 2 460 € ($p=0,010$).

Myyjien keskuudessa myös koulutuksen suhteen keskiarvot poikkesivat paljon: korkeakoulututkinnon suorittaneet käyttivät keskimäärin yli 3 200 euroa, ammatillisen koulutuksen saaneet noin 1 000 euroa ja ilman ammatillista koulutusta olevat noin 500 euroa. Vastausten hajonnat olivat kuitenkin niin suuret, ettei Kruskal-Wallis testillä tullut tilastollisesti merkitseviä eroja.

2.6 Tulevaisuus

Vastaajilta tiedusteltiin myös kiinnostusta myydä tai ostaa tulevaisuudessa liiketoimintaa tai yritystä. Myyjistä 84 % (ka 4,4) ja ostajista 41 % (ka 2,6) oli erittäin kiinnostunut

tai kiinnostunut edelleen myymään yrityksensä. Vastaavasti ostajista 68 % (ka 3,9) ja myyjistä 4 % (ka 1,4) oli erittäin kiinnostunut tai kiinnostunut ostamaan uutta liiketoimintaa tai yrityksen (Kuvio 40). Vertailuna valtakunnallisesta ostajatutkimuksesta, jossa ostajat olivat onnistuneet viemään ostoprosessin päätökseen, 28 % oli erittäin kiinnostunut tai kiinnostunut ostamaan uutta liiketoimintaa tai yrityksen ja 24 % oli erittäin kiinnostunut tai kiinnostunut myymään oman yrityksen (Varamäki ym. 2013a).

| Kuinka kiinnostunut on tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan kiinnostunut 5=erittäin kiinnostunut |
|---|-------------------|----|----|----|----|----|--|
| | | % | % | % | % | % | |
| myymään oman yrityksen tai osan liiketoiminnasta | Ostaja (n=32) *** | 38 | 22 | | 22 | 19 |  2,6 |
| | Myyjä (n=113) | 5 | 4 | 7 | 13 | 71 |  4,4 |
| ostamaan oman yrityksen tai osan liiketoiminnasta | Ostaja (n=38) *** | 5 | 8 | 18 | 29 | 39 |  3,9 |
| | Myyjä (n=107) | 78 | 12 | 7 | 2 | 2 |  1,4 |
| *** p < 0,001 ostajien ja myyjien jakaumien ja keskiarvojen välillä | | | | | | | |

KUVIO 40. Ostajien ja myyjien kiinnostus tulevaisuudessa ostamiseen ja myymiseen.

Kiinnostuneimpia olivat myymään yli 60-vuotiaat (ka 4,4), vähintään 30 vuotta yrittäjänä toimineet (ka 4,3), vastaajat joilla on aiempaa myyntikokemusta (ka 4,2) ja toisaalta vastaajat, joilla ei ole aiempaa ostokokemusta (ka 4,4). Ostokiinnostus puolestaan oli suurinta alle 55-vuotiailla (ka 3,4), alle 10 vuotta yrittäjänä toimineilla (ka 3,0), korkeakoulututkinnon suorittaneilla (ka 2,7), vastaajilla, joilla on aiempaa ostokokemusta (ka 2,6) ja toisaalta vastaajilla, joilla ei ole aiempaa myyntikokemusta. (Taulukko 18).

TAULUKKO 18. Myynti- ja ostokiinnostus taustamuuttujittain.

| | Kuinka kiinnostunut on myymään tällä hetkellä tai lähitulev. oman yrityksen tai osan liiketoiminnasta? | Kuinka kiinnostunut on ostamaan tällä hetkellä tai lähitulev. yrityksen tai liiketoimintaa? |
|--|--|---|
| Ostaja / myyjä | *** (myyjä) | *** (ostaja) |
| Ikä | *** (60 + -vuotiaat) | *** (alle 55-vuotiaat) |
| Kauanko toiminut yrittäjänä | *** (30+ vuotta) | *** (alle 10 vuotta) |
| Koulutus | | *** (korkeakoulututkinto) |
| Ostokokemus (asteikolla 1 - 5) | | *** (on ostokokemusta) |
| Montako kertaa ollut myymässä yritystä | *** (on myyntikokemusta) | *** (ei aiempaa myyntikokemusta) |
| *** p < 0,001 ** p < 0,01 (suluissa kiinnostunein ryhmä) | | |

2.7 Avoimet kommentit

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mitä muuta he vielä haluaisivat tuoda esiin omasta toteutumattomasta omistajanvaihdoksestaan ja omistajanvaihdoksista yleensä. Omia huomioitaan toi esiin 17 ostajaa ja 51 myyjää. Avoimet vastaukset on luokiteltu teemoittaan taulukossa 19.

TAULUKKO 19. Ostajien ja myyjien avoimet kommentit.

| Teema | Ostajat | Myyjät |
|----------------------------|--|--|
| rahoitus | Finnveran / pankin ehdot liian tiukat, rahoitus kireää (3) | liian tiukat maksuaikataulut ja vakuusvaatimukset, rahoitusinstrumentit eivät tue pienten yritysten omistajanvaihdoksia, rahoitus liian tiukkaa (11) |
| arvonmääritys | epärealistiset hintapyynnöt, arvonmääritysosaaminen (6) | oman yrityksen arvon määrittäminen on vaikeaa, tuotto-odotukset ostajilla kovat (2) |
| suunnittelu | hyvä suunnittelu, sovittuja aikarajoja (2) | luottamuksen rakentaminen, aikataulut, perehtyminen yrityskaupan tekemiseen etukäteen (4) |
| välitystoiminta | huonojen välittäjien ja Yrityspörssin kritiikkiä (2) | aktiivisia, asiantuntevia välittäjiä tarvitaan, yritysvälittäjät eivät ota pieniä yrityksiä myyntiin, yrittäjäjärjestöltä aktiivisuutta ja räätälöidymppää palvelua, välittäjien palkkioperusteet (8) |
| sopivan ostajan löytäminen | -- | ostajan löytäminen yleensä, ostajan kyvyt, asenne ja lähtökohdat (11) |
| yrittäjyyden imago | -- | yrittäjyyden työmäärä pelottaa ihmisiä, ei haluta työllistäjäksi, täällä koulutetaan vain työntekijäksi, yrittäjillä liikaa velvoitteita (5) |
| prosessin hankaluus | -- | vaikea ja raskas prosessi/asia, saman ostajan kanssa vaikea aloittaa neuvotteluja uudelleen (7) |
| muut | julkiset palvelut heikkotasoisia; myyjä ei ole dokumentoinut yritystoimintaa, aito myyntihalu puuttuu; myyjän ehdot kaupan jälkeiselle ajalle liian kovat; ostettavan yrityksen kiinteistö paloi (4) | ostajat odottavat liian suuria tuloja alkuun, epäpätevä kirjanpitäjä aiheutti viivettä, myytävä kohde on kannattamaton, yritys on sittemmin lopetettu, yrityksen ostamista aliarvostetaan, lopettaminen kalliimpaa kuin myyminen, opettavainen kokemus (9) |

Omistajanvaihdosten *rahoituksen* hankaluudet näkyvät paitsi ostajien myös myyjien kommenteissa. Jos ostaja ei löydä rahoitusta, jäävät kaupat myyjältäkin tekemättä.

[--] Pankista sanottiin suoraan, että he eivät rahoita huonekalualan kauppvoja lainkaan. Käsittämätöntä sinänsä. (Ostaja)

Takkuisia projekteja nykyisessä rahoitustilanteessa. (Ostaja)

Suomesta häviää monia toimivia yrityksiä, kun rahoitusinstrumentit eivät tue pienten yritysten omistajavaihdoksia. (Myyjä)

*Nuorehkoilla yksityisyrityksillä (en tarkoita isoja yhtiöitä) ei näytä olevan mahdollisuutta saada lainaa pankeilta nykytilanteessa. Pankki ei hyväksy kiinteistön vakuusarvoksi lähel-
lekään tarvittavaa lainasummaa ja omia vakuuksia harvalla on antaa rahoitusaukkoa täyttämään. [--] (Myyjä)*

Arvonmäärittästä kommentoivat etenkin ostajat. Ostajien näkökulmasta myytävien yritysten hinnat määritellään arvoon nähden liian korkeiksi. Yrityksen arvon määrittäminen on vaikea tehtävä. Myös myyjät kokevat arvonmäärittäminen ongelmalliseksi tai ostajien odotukset kohtuuttomiksi. Arvon määrittäminen ei ole aina helppo tehtävä ja sitä tulisi olla tekemässä yrityskokemusta omaava henkilö.

Myyjäosapuolella on usein aivan liian ruusuinen näkemys yrityksensä arvosta - ja aivan vilpittömästi. Yrityksellä on omistajalleen tunnearvoa varsinkin, jos hän on itse sen perustanut ja pitkään siinä työskennellyt. Mutta ostaja ei ole valmis maksamaan tunnearvosta, sillä hänellä ei ole sitä. (Ostaja)

Perusongelma yritysostossa on myyjätahon liian epärealistinen hintapyyntö. Jää paljon tarjouksia kuulematta kun ei aina yli puolia kehtaa tinkiä. (Ostaja)

*Suuremmilla ketjuilla isot tuottovaatimukset. Yksityiset eivät halua ottaa riskejä tai tuotto-
odotus korkea. (Myyjä)*

Sekä ostajien että myyjien kommenteissa nostetaan esille omistajanvaihdoksen hyvä *suunnittelu*. Ilman suunnittelua ja esimerkiksi aikarajoista sopimista prosessi voi venyä pitkäksi ja muuttua eripuraisiksi. Asiantuntijoiden apuna käyttämistä suositellaan. Kummankin osapuolen pitäisi myös ennen neuvottelujen aloittamista selvittää itselleen perusasiat yrityskaupan tekemisestä. Neuvottelun kuluessa on tärkeää saada ostajan ja myyjän välille syntymään luottamusta.

Omistajanvaihdoksen täsmällistä suunnittelua ei voi koskaan liiaksi korostaa. Uskon, että tämä taakse jäänyt 10 vuoden projekti kaatui lähinnä siihen, ettei juurikaan mitään aikarajoja ollut asetettu ja nekin mitä asetettiin eivät toteutuneet myyjän puolelta. [--] (Ostaja)

Sekä ostajan että myyjän kannalta on järkevää ja loppujen lopuksi edullista käyttää hyvää omaa asiantuntijaa omistajanvaihdoksissa. (Ostaja)

Laatikaa yhteisesti sovittu aikataulutettu tiekartta. (Myyjä)

Ehdokkaiden välisen luottamuksen rakentaminen. Tästä toteutumattomasta kaupasta jäi vedätyksen maku. Ostajaehdokas oli isompi kilpailija eli toimialarationalisointia olisi tapahtunut, mikä olisi ollut molemmille puolille hyvä ratkaisu. (Myyjä)

Välitystoimintaa kommentoivat etenkin myyjät. Tämänhetkisiä välitystoiminnan keinoja ei koeta riittäviksi. Vaikka välitystoimintaa sinänsä on, sen katsotaan olevan liian yleisluontoista ja sirpaleista. Yrityskauppa on aina yksilöllinen tilanne ja siihen tulisi paneutua. Ostajien kommenteissa kritisoidaan Yrityspörssin ajantasaisuutta ja huonoja välittäjiä.

Yrittäjäjärjestön räätälöidylle palvelulle on selvä tarve olemassa. Valmis sabluuna ja viestien välitys ei tue tarpeeksi palvelua. Yksilöllisestä palvelusta ollaan valmiit maksamaan enemmän ja kaupan toteutumisesta vielä tuplasti. (Myyjä)

Tämäkin kauppa olisi toteutunut jos olisi ollut joku henkilö joka olisi paneutunut asiaan, elinkeinojohtajan/asiamiehet eivät osaa tai ehdi paneutua kunnolla erilaisiin vaihtoehtoihin ja esittää niitä ostajalle kuin myös myyjälle, heittelevät vain hajanaisia vastauksia joista vähemmän ammattitaitoinen ostaja ei osaa kerätä sitä olennaista tietoa. [--] (Myyjä)

Ely-keskus välittää myytäviä yrityksiä, mutta pitäisi olla myös myyntihenkilö joka lyö kaupat lukkoon. Eli samasta organisaatiosta kaikki palvelu. Kiinnostuneet kysyvät mutta kauppa jää tekemättä. Pieniä yrityksiä yritysvälittäjät eivät ota edes myyntiin. (Myyjä)

Alalla paljon huonoja välittäjiä jotka lypsävät myytäviä yrityksiä melko ovelasti. (Ostaja)

Myyjien kommenteissa *sopivan ostajan löytäminen* nousee esiin merkittävänä ongelmana. Ostajaa ei haluta välttämättä etsiä julkisesti, ja myyvän osapuolen erikois- tai monipuolista osaamista voi olla hyvin hankala korvata. Asiakkaiden tulisi myös hyväksyä uusi omistaja, jotta asiakassuhteet voisivat jatkua hyvinä. Yritystä ei myöskään välttämättä haluta myydä pääomasijoittajalle, vaan haluttaisiin, että yrityksen ostaja tulisi työskentelemään yritykseen. Lisäksi myyjät ovat kokeneet, että kaikki ostajat eivät ole aivan tosissaan asialla.

Vaikeutena on löytää ostaja kun yritystä kaupataan hiljaisella markkinoinnilla. Kun kilpailutilanteen ja markkinaosuuksien takia ei voi suuremmin mainostaa. (Myyjä)

Suurin ongelma oli löytyä ostaja, jolla olisi uskottavasti kykyä jatkaa liiketoimintaa. Omien asiakkaiden kun pitää hyväksyä uusi yrittäjä, jotta jatkolla menestymisen mahdollisuus. (Myyjä)

Ostaja olisi tosissaan halukas itsensä työllistämiseen, eikä huvikseen kyselisi tilinpäätöksiä ym. asioita. [--] (Myyjä)

Myyjien vastauksissa tuli myös esiin kokemus, että *yrittäjien ja yrittäjyyden imagosta* on tehty heikko, mikä osaltaan heijastuu vaikeuksina löytää ostaja. Yrittäjällä on paljon vastuuta ja työtä. Koulutuksessa keskitytään työntekijöiden, ei yrittäjäine kouluttamiseen, mikä voi heijastua myös yrittäjän urasta haaveilevien ja siihen valmiiden henkilöiden määrään.

Yrittäjäkoulutus on loppunut maassa. Koulutetaan vain työntekijöitä. Yrittäjäksi aikoville tai ostohaluisille yrittäjille rahoituksen saaminen on suuri ongelma. Yrittäjien velvollisuudet kasvaneet liian suuriksi ja lisääntyvät jatkuvasti (ay-liike, verottaja, rahoittajat jne.) (Myyjä)

Työmäärä pelottaa, jos ala ei ole trendikäs; motivaatiota puuttuu yrittäjyyteen. (Myyjä)

Moni myyjä kommentoi yrityksen myymistä yleensä *vaikeaksi ja raskaaksi prosessiksi*. Yrityskauppa on myyjälle usein ensimmäinen. Monen kohdalla prosessiin kuuluu myös luopumisen tuskaa, sillä yritystä on usein rakennettu pitkän ajan kuluessa ja siitä on voinut tulla ”oma lapsi”.

Asia on erittäin vaikea. ...Liian vaikea? (Myyjä)

Vaikka mielelläni myisin yrityksen vaikka heti, mutta on niin raskas prosessi, että mieluummin lopetan koko yrityksen (Myyjä)

Ostajilta ja myyjiltä saatiin myös muita yksittäisempiä kommentteja. Ostajat kommentoivat seuraavia: julkisten palvelujen neuvojen osaaminen; myyjän ehdot itsensä ja työntekijöiden palkkaamisesta kaupan jälkeen; neuvottelujen keskeytyminen yrityksen kiinteistön tulipaloon. Lisäksi yksi ostaja kommentoi myyjien todellista, aitoa valmiutta myyjä yritys ja kehottaa dokumentoimaan yrityksen toiminnot niin, että hiljainen tieto ei poistu yrityksen myyjän mukana, jotta myynti on mahdollista.

Myyjät kommentoivat seuraavia: pienellä palkalla aloittaminen ei kiinnosta; rahoittajat ja neuvojat aliarvostavat yrityksen ostajaa; yrityksen lopettaminen voi olla kallein vaihtoehto kun työtä ei voi ottaa lisää ja vanhojen työntekijöiden palkka pitää irtisanomis-

ajalta maksaa; epäpätevä kirjanpitäjä aiheutti vuoden viiveen yrityskaupassa; myytävä kohde on kannattamaton ja kilpaillulla alalla; iso ketju ei hyväksynyt kaupassa siirtyviä työntekijöitä; yritys on lopetettu terveydellisten syiden tai omistajan kuoleman takia. Yksi myyjä viittasi kommentissaan toteutumattomaan yrityskauppaan oppimiskokemuksena.

3 CASE-TARINAT KESKEN JÄÄNEISTÄ YRITYSKAUPOISTA

Kyselytutkimuksen lisäksi haastateltiin puhelimitse tai kasvokkain 20 tapausta, jotka olivat olleet joko myyjänä tai ostajana keskenjääneessä omistajanvaihdosprosessissa. Näistä tapauksista 13 oli myyjä ja 7 ostaja. Haastatteluiden tarkoitus oli täydentää ja elävöittää kyselytutkimuksen löydöksiä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin ja vapaamuotoisesti tarina kesken jääneestä yrityskauppaprosessista seuraavin sanoin: *”Kerro vapaamuotoisesti tarina kesken jääneestä omistajanvaihdosprosessista eli mistä prosessi sai alkunsa, miten asiat etenivät ja mihin prosessi päättyi.”* Haastatteluiden toteuttamista on kuvattu tarkemmin kappaleessa 1.4.4.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti myyjien ja ostajien case-tarinat sekä tutkijoiden huomioidut tapauksista. Sen jälkeen esitetään yhteenveto yrityskauppojen keskeytymisen syistä case-tapauksissa.

3.1 Myyjien case-tarinat

Case A

Rakennusalan yrittäjä on myymässä yritystään, jonka liikevaihto on noin 250 000 euroa / vuosi. Myynnin syynä on toive jäädä eläkkeelle. Alalla työskentelyä on 45 vuotta takana, vuodesta 1983 yrittäjänä. Kyselijöitä ja kiinnostuneita on ollut, mutta todellisia ostajaehdokkaita ei tahdo löytyä. Kysellään, mutta *”sitte ku saadaan tietää kuka on, niin pahimmassa tapauksessa lyödään luu korvaan”*.

Kaikki myyntiä koskevat puhelut tulevat yrittäjälle, kirjanpitotoimistosta saa parempia tietoja. Yritys on ollut myynnissä valtakunnallisten linkkien kautta, mutta kovin aktiivista myyntityötä yrityksen myymiseksi ei ole tehty. Asiantuntijoiden apua ei ole kirjanpitäjää lukuun ottamatta käytetty. Kirjanpitäjä on käyttänyt omia kanaviaan joidenkin asioiden selvittämiseksi.

Ostajaehdokkaina olivat veljekset, joilla oli jo ennestään yritystoimintaa. Prosessi eteni aivan loppuvaiheeseen saakka. Neuvottelut kaatuivat myyjän yllätykseksi aivan loppuvaiheessa. Ostajat ilmoittivat, että koska heillä on yritystoimintaa jo kahdella paikkakunnalla ja nyt olisi tullut kolmas paikkakunta lisäksi, niin yritykset olisivat olleet liian hajallaan. Tähän syyhyn myyjän oli tyytyminen, mutta ilmeisesti hänelle oli jäänyt tunne, että ehkä taustalla oli jokin myy syy mitä ei kerrottu. Onhan yrityksen sijainti ollut koko ajan tiedossa. Neuvotteluja oli käyty aivan kalkkiviivoille saakka.

Yrittäjä sanoo olevansa yllättynyt myynnin vaikeudesta, sillä lamat eivät ole koskaan vaikuttaneet yrityksen työtilanteeseen tai tulokseen. Aika myyntineuvotteluille on hie-man vaikea, sillä ostajien on hankala saada lainaa pankkien lainoituspolitiikan takia. **Tällä hetkellä** yritys on edelleen myynnissä.

Huomiot casesta. Tässä tapauksessa myyjä itse hoiti yrityksensä myyntiä. Neuvottelut etenivät loppuvaiheeseen saakka, mutta sitten ostajaehdokas yllättäen vetäytyikin kaupasta. Kariutumisen syyksi ilmoitettiin ostajan yritystoiminnan hajautuminen liian monelle paikkakunnalle. Tosin tämä seikka oli ollut ostajien tiedossa ja yritys-kauppaneuvottelujen alussa. Myyjälle jäi tunne, että ostokohteen sijainti kolmannelle paikkakunnalla ei ollut varsinainen syy. Päällimmäiseksi epäilykseksi nousee ajatus, että tässä tapauksessa kaupan kohteena ei sitten kuitenkaan ollut ostajaehdokkaalle sopivaa liiketoimintaa. Aineiston pohjalta ei voida päätellä, olisiko myyjän tai ostajan rinnalla ollut asiantuntija voinut edesauttaa yrityskaupprosessia eteenpäin.

Case B

Teollinen yritystoiminta alkoi maatilan sivutoimintana. Tuotantoa kehiteltiin pikkuhil-jaa vastaamaan kysyntään (sahaus, manuaalisyöstö, CNC-työstö, taivutus). Liikevaihto oli vuonna 2010 vielä reilu 530 000 euroa, sen jälkeen yritystoiminta on hiipunut ja liikevaihto laskenut huomattavasti. Yrittäjä on ollut eläkkeellä jo pari kolme vuotta, mutta yritystoiminta on pyörinyt hiljaisena edelleen. Parhailtaan työntekijöitä on ollut yhdeksän (+osa-aikaisia), nyt heitä on kaksi.

Yrittäjä on seurannut keskustelua siitä, että pienessä yrityksessä myyntiä haittaava tekijä on, jos tieto on vain yhdellä. Hän siirsi tietoa tuotantopäällikölle, jonka kanssa oli keskusteltu yrityksen jatkamisesta useampaan otteeseen. Tuotantopäällikkö tiesi kaikesta kaiken, oli luottohenkilö taitojensa suhteen ja työskennellyt yrityksessä 15 vuotta. Muutama vuosi sitten hän sairastui ja ilmoitti, että ei uskalla ostaa yritystä. Lisäksi hän irtisanoutui parin viikon varoitusajalla ja siirtyi muihin tehtäviin. Yrittäjä jäi tässä pulaan, koska CNC-työstö oli hänen takanaan.

Ongelmana oli ja on, että lähtö tuli todella nopeasti, eikä mitään keskusteluja käyty. Yritykset ottaa yhteyttä entiseen tuotantopäällikköön eivät ole tuottaneet tulosta. Yritys jäi pulaan hänen lähtiessään, sillä paljon tietoa hävisi ikään kuin varoittamatta. Hämmennystä yritykseen jääneissä työntekijöissä ja yrittäjässä herättää se, että heillä ei ole käsitystä siitä mitä tapahtui, miksi tuotantopäällikkö lähti niin nopeasti ja miksi hän ei suostu keskusteluyhteyteen.

Tämä äkillinen muutos vaikutti yrittäjään niin, että yrityksen alasajo on näyttäytynyt ainoana vaihtoehtona. Yrittäjä on kokenut tilanteen todella raskaaksi, sillä hän ei tiedä

syitä tapahtuneeseen. Suhde on jäänyt. Aiemmissa investoinneissa yrittäjä on ottanut suuria riskejä juuri tämän tuotantopäällikön osaamisen varaan.

Tuotantosuunta kärsi vuonna 2008 tapahtuneesta ostajapuolen romahduksesta. Korvaavia tuotteita ei löydetty tarpeeksi nopeasti ja toisaalta ei uskottu laman jatkuvan näin pahana ja pitkänä. Lisäksi tuotekehitysprosessi on syönyt kassavaroja. Yrityksen tulostaso on varmasti vaikuttanut ostajien halukkuuteen. Ostohalukkuutta voi heikentää myös yrityksen sijainti maatilakiinteistössä, johon työtilat on saneerattu. Uuden yrittäjän olisi todennäköisesti siirrettävä toiminta haja-asutusalueelta keskusta ja se tuntuu olevan monelle iso kynnyks.

Myynti olisi ehkä pitänyt tehdä aiemmin. Yritys oli ikään kuin oma lapsi ja siitä ei hennonut luopua. Kun romahdus tuli 2008, jäi yrittäjä odottamaan uutta nousua, jolloin yritys olisi helpompi myydä ja uudella yrittäjällä olisi helpompaa. Nousua ei ole vielä kuulunut ja nyt on rahkeista vara käytetty. Yrityksestä taivutusosaaminen ja siihen liittyvät tuotteet ja toiminta ovat kaupanteon alla. CNC-työstökoneet ja työstöosa yrityksestä on lopetusuhan alla.

Tällä hetkellä yritystä ollaan ajamassa alas, mutta kuitenkin yritystoiminnan yhden osan liiketoimintakaupasta neuvotellaan. Ostajana on yrityksen entinen työntekijä, joka on perustettuaan toiminimen jatkanut yhteistyötä yrittäjän kanssa. Investointi ei myyjän kannalta katsottuna olisi suuri ostajallekaan. Taitoa hän tietää ostajaehdokkaalta löytyvän, kyse on uskalluksesta. Yrittäjä pohtii kuinka voisi tulla esim. vuokrissa vastaan, jotta kynnyks osatoiminnan ostamiselle olisi mahdollisimman pieni. Keskustelu on ollut helppoa muun yhteistoiminnan ohessa, mutta virallisempiäkin keskusteluja on käyty. Kaupanteon yhteydessä ei ole vielä ollut asiantuntijoita, mutta sellainen on tulossa välimieheksi. Myyjän arvaus on, että koska ostajaehdokkaat ei ole aiemmin käyttänyt mitään asiantuntija-apua, ei kaupanteko ole senkään takia edennyt.

Huomiot caseesta. Myyntiponnistelut aloitettiin vasta siinä vaiheessa, kun yrittäjä on itse jäämässä eläkkeelle, ja osoittautuivat tässä tapauksessa tuloksettomiksi. Yrityksen myynti olisi hyvä aloittaa ajoissa. Tunneside omaan yritykseen on saattanut viivästyttää myyntitoimien aloittamista. Ajatus oman yrityksen työntekijästä ostajaehdokkaana tuntuu houkuttelevalta vaihtoehdolta. Tässä tapauksessa sekään ei johtanut toivottuun tulokseen. Havainto tukee ajatusta, että vaikka ostajia tarvitaan vain yksi, ostajaehdokkaita olisi hyvä olla useampiakin. Ostajien näkökulmasta tilanne näyttäytyt siten, että kaupan kohteesta maksettava hinta tapaa olla korkeampi, jos ostajaehdokkaita on useampia. Tämän pitäisi olla merkittävä kannustin myyjille. Neuvottelut useamman ostajaehdokkaan kanssa johtanevat varmemmin myynnin toteutumiseen ja ehkä parempaan lopputulokseen kauppahinnankin suhteen.

Case C

Yritystä on ryhdytty kauppaamaan eläköitymisen takia noin 3 vuotta sitten, ei tosin kovin aktiivisesti. Yritys toimii teollisuuden alalla, siinä on tällä hetkellä kolme vierasta työntekijää ja vakaa tilauskanta. Liikevaihto on vaihdellut 250 000 ja 500 000 euron välillä. 2–3 ostajaa on ottanut yhteyttä. Tilitoimiston kanssa yhteistyössä on laskettu hinta yritykselle, ja tilitoimistosta on myös saatavilla yritystä koskevaa tietoa ostajaehdokkailla.

Kaksi ostajaehdokasta on teettänyt omat analyysinsä ja tehnyt tarjouksen. Asia on kaatunut siihen, että ostajien mielestä homma ei ole niin kannattavaa kuin myyjän mielestä, ja hintaero on jäänyt liian suureksi. Tarjous on ollut noin puolet pyydetystä. Lisäksi on vaadittu 2 vuotta vanhan yrittäjän mukana olemista, jopa omalla nimellä. Siihen yrittäjä ei ole halunnut ryhtyä.

Yrityspörssin ilmoituksen perusteella löytynyt ostajaehdokas tuli käymään sovittuna aikana. Tilitoimisto teki pyynnöstä myynti-ilmoituksen, jossa on hinta, hintaan kuuluvat asiat, vuokra ym. Ostajaehdokas otti uudelleen yhteyttä ja pyysi muutaman vuoden tilittietoja ja sai ne tilitoimistolta. Yritystä ei ole erityisesti laitettu myyntikuntoon. Asia on ollut ostajien harteilla, ja he ovat tehneet omaa taustatyötään. Myyjä kysyi noin puolen vuoden päästä perään, sillä yrityksen tulevia ratkaisuja on suunniteltava eteenpäin. Esimerkiksi pitkäaikaisten työntekijöiden irtisanomisaika on 6 kk.

Toisessa tapauksessa ostaja sai samat paperit ja tiedot. Ostaja teki analyysejä itsenäisesti ja lopuksi ilmoitti, että hänen käyttämänsä tilitoimisto oli laskenut yritykselle huomattavasti alemman hinnan. Hinnan lisäksi oli asetettu myös muita ehtoja. Alhaisen tarjousten seurauksena yrittäjä päätti, että hän istuskelee vielä 5 vuotta ja toimittaa tilauksia nykyisten asiakassuhteiden kautta. Siitä hän saa saman tai paremman voiton kuin yrityksen myymisestä. Sen jälkeen voi omien sanojensa mukaan vaikka antaa firman pois.

Yrittäjällä on suuri luotto yritykselle hinnan laskeneeseen henkilöön, sillä hän tarkastelee Yrityspörssissä tapahtuvia kauppvoja yleensäkin. Alhaiseen tarjoukseen kuitenkin tehtiin vastatarjous, mutta vastapuolella ei ollut laisinkaan neuvotteluhalukkuutta yli alkuperäisen tarjouksen.

Yrittäjä laskee arvoa olemassa oleville asiakasyhteyksille ja hyvälle konekannalle. Alennuksella ei ole intoa myydä. Parhaassa tapauksessa löytyisi joku innokas nuori, jolla on uskoa alaan. **Tällä hetkellä** näyttää sille, että vastaavien tuotteiden tekeminen pian loppuu Suomessa, sillä tekijät ovat eläköitymässä, joten kilpailukin on vähenevässä. Tällä hetkellä yritys on laitettu uudelleen myytäväksi Yrityspörssiin.

Huomiot casesta. Yrittäjä lähestyy eläkeikää, mutta ostajaehdokkaiden näkemykset yrityksen hinnasta eivät juurikaan ole muuttaneet myyjän ja hänen käyttämänsä asiantuntijan näkemystä hinnasta. Herää kysymys, miksi ostajaehdokkaiden näkemyksillä kaupan kohteena olevan liiketoiminnan arvosta ei ole ollut vaikutusta myyjän käsityksiin? Näkemusero kauppahinnan suhteen on merkittävä yksityiskohta. Huomionarvoista on myös, että niin myyjällä kuin ostajaehdokkaillakin on ollut omat asiantuntijansa, mutta tästä ei ole ollut apua. Voidaan kysyä, onko tässä tapauksessa ollut kysymys aidosti yritystään yrityskauppamarkkinoille tarjoavasta myyjästä, ja ovatko ostajaehdokkaat olleet aidosti kiinnostuneita ostokohteesta.

Case D

Teollisen alan yritys on ollut myynnissä kolme vuotta, sillä yrittäjä on jo eläkeikäinen. Yrityksen liikevaihto on vaihdellut, mutta liikkuu 250 000–550 000 euron välillä ja työllistää kolme työntekijää. Yrityksellä on nyt hyvät tulevaisuuden näkymät, sillä asiakaspuolella tapahtuneet muutokset tuovat heille alihankkijana hyvin todennäköisesti runsaasti tilauksia.

Suhteellisen nuori henkilö tuli kysymään yrityksen ostamista. Hän otti yhteyttä suoraan, ilman välittäjää tai myynti-ilmoituksia. Hän oli kiinnostunut yrityksestä ja innostunut ajatuksesta kehittää sitä ja toimia siinä. Hänellä oli myös omia ideoita yrityksen kehittämiseksi.

Pankissa käynnin jälkeen hänen innokkuutensa oli kadonnut. Hän ilmoitti, että ei halua alalle laisinkaan. Pankki oli ilmoittanut, että ei rahoita laisinkaan kyseisen alan yritysostoja. Myyjän mielestä tällä henkilöllä olisi ollut edellytykset yrityksen menestyksensä hoitamiseen, mutta hänelle tuli kuva, että pankissa ostaja oli vakuutettu alan kannattamattomuudesta.

Yrittäjällä on oltava oma halu ja into kehittää yritystä. Viimeisen 10 vuoden aikana yritystä ei enää ole kehitetty. Uudelle yrittäjälle olisi valmiit tilat, osaavat työntekijät ja asiakaskunta. Ensisijaisesti on ajateltu liiketoimintakauppaa, mutta koko yritysikin on myytävänä. Myyjälle on tärkeätä, jotta tuleva yrittäjä pärjäisi ja sen takia hän olisi valmis auttamaan. Jo vuokratulojen saamisen takaamiseksi ja kunniakyömyksen takia myyjä olisi valmis tukemaan tulevan yrittäjän pärjäämistä.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen yrittäjältä ostajalle on suunnitelmissa puolen vuoden yhteinen taival, jonka aikana asiat voidaan siirtää uudelle omistajalle. **Tällä hetkellä** yritys on jälleen myynnissä Yrityspörssissä, välillä se oli pois julkisesta myynnistä.

Huomiot casesta. Case-tarinasta D välittyvä kuva tilanteesta, jossa myyjä on ollut innokas myymään ja ostajaehdokkaat alan koulutuksen saanut iältään nuori ja yrittämisestä

kiinnostunut henkilö. Aineisto nostaa yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen keskeisimmäksi syyksi pankin arvion tilanteesta mukaan lukien ostokohteena olleen yrityksen toimiala. Tässä tapauksessa näyttää vahvasti siltä, että neuvottelut päättyivät siihen, että ostaja ei saanut rahoitusta järjestymään.

Case E

Myyjällä oli palvelualan yrityksessään useita toimipisteitä. Yrittäjä on vielä alle 50-vuotias. Hän sai hyvin tuntemaltaan henkilöltä hyvin tuntemastaan yrityksestä keväällä 2014 houkuttelevan työtarjouksen, johon hän päätti tarttua. Yrittäjä ajatteli, että nyt voisi vielä vaihtaa roolia ja siirtyä palkkatyöhön. Tuossa vaiheessa yrittäjän toimipisteiden yhteenlaskettu vuosittainen liikevaihto oli lähes miljoona euroa ja yritys työllisti lähes kymmenen henkilöä.

Yhden toimipisteen osalta neuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa etenivät niin pitkälle, että ostajaehdokas aloitti neuvottelut rahoittajien kanssa. Ostajapariskunnalla oli tuossa vaiheessa molemmilla omat työpaikat ja alalle soveltuva koulutus. Kaikki tuntui valmiilta. Ostajat ja myyjä olivat omistajanvaihdoksesta innostuneita ja hinnastakin oli sovittu. Yrityksen arvo muodostui kalustosta ja liikearvosta.

Yrityskauppaneuvottelujen tyssääminen rahoituksen järjestymiseen oli kova kolaus sekä myyjälle että ostajille. Tässä tapauksessa kävi niin, että ostajat tulivat niin lyödyiksi asian suhteen, että he luopuivat hankkeesta, vaikka myyjä olisi sitten jo jossain vaiheessa ollut valmis vuokraamaankin kaupan kohteen näille ostajaehdokkaille. Myyjästä tuntuu kuin pankit kilpailisivat vain toisiaan vastaan vakavaraisuudella. Myyjän mukaan vastaavia esimerkkejä yrittäjät osaavat kertoa vaikka kuinka paljon. Pankit eivät enää rahoita yrittäjiä samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Tällä hetkellä. Haastattelun kanssa samana päivänä aikaisemmin oli selvinnyt, että yksi potentiaalinen ostajaehdokas olikin muuttunut ostajaksi. Kyseessä on yrityksen yksi entinen työntekijä, joka oli päättänyt ostaa yrityksen ja rahoituskin oli järjestynyt. Kauppahinta tosin oli alempi kuin keskeytyneessä prosessissa. Yrittäjän perheelle jäi yksi toimipaikka, joka työllistää puolison ja perheen kaksi tytärtä. Myyjä toimii aikaisemmin vastaanottamassaan työtehtävässä toisen yrityksen palveluksessa, mutta osallistuu edelleen sivutoimisesti voimavarojensa mukaisesti omistamansa yrityksen liiketoimintaan.

Huomiot casesta. Tapauksessa E on aineiston perusteella kysymys tosi tarkoituksella liiketoiminnan myynnistä kiinnostuneesta myyjästä, ja ostajaehdokkaana olleella pariskunnalla oli alan koulutus. Kauppahinnasta vallitsi yksimielisyys. Yrityskauppaneuvottelut näyttävät päättyneen siihen, että ostajaehdokas ei saanut rahoitusta järjestymään. Tosin aineistosta käy ilmi, että pankin kielteisen rahoituspäätöksen jälkeen ostajaehdokkaana ollut pariskunta ei ollut enää kiinnostunut edes

vuokraamaan kaupan kohteena ollutta liiketoimintaa. Toinen rahoituksen suhteen mielenkiintoinen yksityiskohta on, että seuraava ostajaehdoka sai rahoituksen järjestymään, mutta tuolloin kauppahinta oli merkittävästi alempi. Tämä nostaa esiin epäilyksen arvonmäärityksen onnistumisesta ensimmäisen ostajaehdokkaan kohdalla.

Case F

Kaupan kohteena ollut yritys on toiminut pitkään palvelualalla ja vakiinnuttanut asemansa toimialalla. Yhtiömuoto on toiminimi. Yrittäjä ei ollut yrityksensä myynnin kanssa kovin tosissaan, mutta otti kuitenkin yhteyttä paikalliseen kehittämissyhtiöön. Sieltä yrittäjä ohjattiin yhden kiinteistövälitystä tehneen yrityksen asiakkaaksi. Heillä oli ajatuksena aloittaa myös yritysten välitystoiminta. Toimeksiannosta sovittiin, mutta se ei johtanut mihinkään.

Yrittäjä jatkoi myyntiponnisteluja laittamalla yrityksen myyntiin Yrityspörssiin. Sieltäkin tuli nollatulot. Vain yritysvälittäjät pääkaupunkiseudulta soittelivat ja tarjosivat palvelujaan. Näiden ponnistelujen myötä kehittämissyhtiö kuitenkin löysi yhden potentiaalisen ostajaehdokkaan, joka sitten kävikin yrityksessä muutamia kertoja. Jossain vaiheessa hän kuitenkin ilmoitti, että hänen resurssinsa eivät riitä yritysostoon. Tällä ostajaehdokkaalla oli tuossa vaiheessa jo tiedossa myyjän hintapyyntö ja tilinpäätöstiedot. Lisäksi myyjällä oli selkeä käsitys, että ostajalla oli suunnitelmat omasta toiminnastaan mahdollisen yrityskaupan jälkeen. Ostajaehdoka ja myyjä olivat keskenään esimerkiksi jutelleet siitä, että myyjä jäisi määrääjäksi mukaan yritykseen ja että jatkosta sovittaisiin sitten erikseen. Myyjän arvio on, että ostajaehdoka ei saanut rahoitusta järjestymään.

Kyseessä olleella ostajaehdokkaalla oli aikoinaan ollut oma toiminimi, joten niiltä osin ostokohteen toiminta olisi ollut tuttua. Yrityskauppaneuvottelujen aikana sekä ostajaehdoka että hänen vaimonsa olivat töissä vieraan palveluksessa. Myyjän ja ostajaehdokkaan kanssakäyminen oli kunnossa. Ostajaehdoka vain sitten jossain vaiheessa ilmoitti, että ”me päätettiin, ettei meillä ole resursseja tähän”. Tosin samalla hän sanoi, että mahdollisesti vielä palaa asiaan. Ei ole palannut.

Tällä hetkellä yrityksen myyntiajatukset ovat jääneet taka-alalle. Tosin yrittäjä on viestittänyt muutamille tutuilleen, että yritys voisi olla edelleen myynnissä. Tämä ei kuitenkaan ole tuottanut tulosta. Nyt kuluvan kuun aikana asia on jälleen noussut ajankohtaiseksi. Yrittäjä oli mukana alueella toimivan kehittämissyhtiön järjestämässä omistajanvaihdostilaisuudessa. Tämän tilaisuuden jälkeen kehittämissyhtiön työntekijä on vierailut yrityksessä. Lisäksi yrittäjällä on sovittuna tapaaminen yritysten omistajanvaihdoksiin ja arvonmäärityksiin erikoistuneen asiantuntijan kanssa. Tapaamisen yhteydessä myyjällä on ajatuksena keskustella myös yrityksen myyntiin liittyvistä verotuskysymyksistä.

Huomiot casesta. Tapauksen aineistosta välittyy kahdenlaista näkemystä keskeytymisen syystä. Myyjän mukaan syynä oli se, että ostaja ei saanut järjestymään rahoitusta. Ostajaehdokkaat itse vetoaa resurssiensa puutteeseen. Molemmat näkemykset voivat olla oikeita. Olivathan myyjä ja ostajaehdokkaat jo ennättäneet hyvässä hengessä tutustua toisiinsa ja ostajaehdokkaat oli esitellyt ajatuksiaan kaupan kohteena olleen liiketoiminnan tulevaisuudesta. Tutkijan näkökulmasta pois ei voi sulkea sitäkään mahdollisuutta, että ehkä ostaja ei loppujen lopuksi ollut itse vakuuttunut liiketoiminnan sopivuudesta.

Case G

Myynnissä oleva palvelualan yritys on toiminut alalla jo kolmekymmentä vuotta. Yrittäjällä lomapäivät ovat tänä aikana pääsääntöisesti jääneet väliin. Yrittäjän vaimo oli mukana yrityksen toiminnassa vuoteen 2009 saakka, jolloin hän sairastui. Yrityksen myynti aloitettiin heti vaimon sairastumisen jälkeen. Yritys on elinkelpoinen ja tekee edelleen tulosta. Nyt yrittäjällä on apuna yksi perheen ulkopuolinen työntekijä, joka työskentelee yrityksessä muutamia päiviä viikosta.

Yksi sellainen ostajaehdokkaat ilmaantui, jonka kanssa edettiin niin pitkälle, että yhteistyössä ELY-keskuksen kanssa päätettiin palkata konsultti tekemään yrityksen arvonmääritys. Konsultin 1000 euron päiväpalkka mielessä myyjä odotti tätä arvonmäärittäjää jo heti aamusta töihin. Vihdoin puolilta päivin konsultti ilmaantui. Hän jätti autonsa käyntiin, kun tuli juuri ja juuri ulko-oven sisäpuolelle. Esittäytymisen kanssa yhtä aikaa hän esitti toiveen saada käyttöönsä yritystä koskevan tilinpäätösaineiston. Yrittäjä olisi kyllä mielellään esitellyt yritystäkin, mutta konsultti kiiruhti asiassaan eteenpäin ja sanoi pärjäävänsä tilinpäätösaineistolla. Myyjä teki konsultista reklamaation ELY-keskukseen, eikä ole sen jälkeen ollut konsulttiin yhteydessä. Ostajaehdokkaat sen sijaan oli ollut tähän henkilöön kuulemma yhteydessä.

Konsultin osuudesta huolimatta yritys edelleen kiinnosti ostajaehdokkaat. Myyjä puolestaan olisi ollut valmis tekemään kaupan vaikka osamaksulla. Myyjä nostaa keskeisimmäksi syyksi neuvottelujen hyytymiseen yhteyshenkilön puutteen ostajaehdokkaat ja myyjän välillä. Konsultti sai kuitenkin ilmeisesti ostajaehdokkaat hieman tyrmistymään ja jonkin ajan kuluttua ostajaehdokkaat itse sairastui.

Myyjällä on ollut toinenkin ostajaehdokkaat, jolla oli hyvät suunnitelmat toiminnan jatkamiseksi. Kyseessä oli noin 30-vuotias pariskunta, jolla ei ollut vakuuksia käytössään. He olivat muutama vuosi aikaisemmin hankkineet omakotitalon ja elämä oli tilanteessa, ettei heillä itsellään ollut mahdollisuutta rahoittaa yritysostoa. Tällä hetkellä yritys on edelleen myynnissä.

Huomiot casesta. Case-tarina G kuvastaa tilannetta, jossa yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syyksi nousee kaksi keskeistä tekijää eli rahoituksen järjestyminen ja

asiantuntijan osaamattomuus. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin perustellusti väittää, että välttämättä ostokohteena ollut liiketoiminta ei ehkä sittenkään sopinut ostajaehdokkaalle. Pelkästään konsultin kyvyttömyys hoitaa tehtävänsä ei vaikuta riittävältä syytä yrityskauppaneuvottelujen keskeytymiseen tilanteessa, jossa sekä ostajaehdokaas että myyjä ovat innostuneita asiastaan. Kauppahinta on saattanut olla yksi selittävä tekijä ostajaehdokaan vetäytymiselle. Ostokohteen yhteensopivuus ostajan ominaisuuksien kanssa nousee tässäkin tapauksessa tärkeäksi näkökulmaksi.

Case H

Tässä tapauksessa kyseessä oli oikeastaan kahden yrityksen yhdistymisen valmistelu. Yhdistymisen seurauksena olisi ollut uuden yrityksen syntyminen ja näin kyseessä olleen teollisuuden alalla toimivan yrityksen näkökulmasta omistuksen vaihtuminen ja liiketoiminnan jatkuminen uudessa omistuksessa.

Ostajaehdokaas lähestyi tätä mahdollisen yhdistymisen kohteena ollutta yritystä. Neuvottelujen lähtökohtana oli uuden yrityksen muodostaminen kahdesta erillisestä yrityksestä suhteessa 50/50. Yritykset tunsivat toisensa jo entuudestaan, ja heillä on paljon samoja asiakkaita. Yhdistymisellä tavoiteltiin synergiaetuja ja uusia asiakkaita toisen osapuolen vanhoista asiakkaista. Neuvottelujen aikana mm. todettiin, että uuden yrityksen koko tuotannon siirtäminen tähän nyt yhdistymisen kohteena olleeseen yritykseen olisi ollut mahdollista.

Yhdistymisen osapuolina olleiden yritysten arvonmäärittäisiin osallistui kolme eri asiantuntijatahoa eli molempien omat yritysten taloushallinnosta vastanneet asiantuntijat ja vielä kolmas osapuoli. Toisen osapuolen asiantuntija pääsi kolmannen osapuolen kanssa samaan tulokseen, jonka mukaan yhdistymisen kohteena olleiden liiketoimintojen arvot olisivat olleet suhteessa 50/50. Tämän yrityksen oman asiantuntijan arvion mukaan arvot olisivat olleet noin suhteessa 70/30. Yksi arvonmäärittäisiin vaikuttanut tekijä on todennäköisesti ollut se, että yrityksellä oli ollut kaksi tappiollista vuotta. Kuluva vuosi tosin näyttää nyt paremmalta.

Tämän ostokohteen toiminnasta vastanneen yrittäjän mielestä ajatus itsenäisyyden menettämisestä oli vaikea. ”Minäkö päätän sukuyrityksen tulemisesta tiensä päähän?” Yrityksen hallituksen jäsenet pitivät koko ajatusta outona, eivätkä he innostuneet siitä lainkaan. Toisaalta yrittäjä pohti yrityksen tulevaisuuden varmistamista. Toimialan tilanne on vaikea ja valmistusta on jouduttu siirtämään ulkomaille.

Tällä hetkellä yhdistymisneuvottelut on keskeytetty. Asiasta sovittiin yhteisesti. Yrityksessä on sittemmin päätetty investoida uusiin tuotantolinjoihin, joita ollaan käynnistämässä kuukauden kuluessa haastattelun toteuttamisesta. Yhdistymistä yhtenä vaihtoehtona ei ole kokonaan pois suljettu, mutta asia ei ole nyt ajankohtainen. Yhdistymisneuvottelujen keskeytymisestä huolimatta yrittäjä pitää niitä mielenkiintoi-

sena ja hyödyllisenä harjoituksena, joka auttoi avaamaan uusia mielenkiintoisia näkökulmia yrityksen kehittämisvaihtoehtoihin. Neuvotteluosapuolet jatkavat normaalia keskinäistä kauppansa hyvässä yhteisymmärryksessä.

Huomiot casesta. Tapauksessa H keskeisimmät kaksi havaintoa liittyvät yhdistymisen toisena osapuolena olevan liiketoiminnan arvoon. Ensinnäkin, myyjällä ja ostajalla oli selkeä näkemusero yrityksen arvosta. Toiseksi, tässä tapauksessa osapuolten käytävissä oli peräti kolmen eri asiantuntijan näkemykset yrityksen arvosta. Lisäksi tässä tapauksessa huomion arvoinen yksityiskohta on, että haastateltu myyjä arvioi keskeytyneitä yhdistymisneuvotteluja mielenkiintoiseksi, hyödylliseksi ja uusia näkökulmia yrityksen kehittämiseen avaavaksi kokemukseksi.

Case I

Myyjä on eläkeiässä ja yrityksen ulkopuolista ostajaa haettiin muutama vuosi sitten. Teollisuuden alan yrityksen liikevaihto on noin 5 milj. euroa / vuosi. Yrityksen omistuksessa olevien toimitilojen arvo on suuruusluokkana hieman alle 2 milj. euroa. Ajatuksena oli myydä koko yritys eli liiketoiminnat ja kiinteistöt yhdessä. Yrityksen toimialalla on Suomessa vain kolme yritystä. Yritystä ei ole haluttu myydä kilpailijalle, eikä pääomasijoittajia ole haluttu yrityksen omistajien joukkoon. Yrityksen tuotannolle on hankittu CE-merkinnät.

Ostajaehdokas otti aikoinaan yhteyttä ostokohteeseen. Ostajaehdokas oli noin samankokoinen kun ostokohde, mutta sillä ei ollut omaa tuotantoa. Ostajaehdokkaalla oli omat asiantuntijat valmistelemassa tarjoutusta. Myyjä tunsu hyvin ostajayrityksen ja yrittäjät. Ostotarjouksen taso oli tyydyttävä, mutta yrityskaupan seurauksena olisi todennäköisesti seurannut myöhemmin riitoja. Kauppasummasta sidottiin noin 30 % ostokohteen tulevaisuuteen liittyviin tekijöihin. Myyjä olisi ollut mukana toiminnassa ja vastannut kaupan kohteena olevan liiketoiminnan kehittämisestä. Sopimusluonnoksessa oli 5–10 sellaista kohtaa, joista todennäköisesti ostajan ja myyjän välille olisi syntynyt erilainen näkemys. Sinällään oston motiivin myyjä ymmärsi hyvin eli ostajaehdokkaan tarve yritysoston toteuttamiselle oli selkeä.

Ostotarjousta valmisteltiin puolin ja toisin jonkin aikaa, mutta sitten myyjä totesi, ettei halua myydä. Täydellinen luottamus ostajaehdokkaaseen jäi puuttumaan.

Tällä hetkellä tilanne on nyt muuttunut niin, että toimivan johdon kanssa keskustellaan myös omistajanvaihdokseen liittyvistä kysymyksistä. Yrityksen myynti ulkopuoliselle ostajalle ei ole enää ajankohtainen.

Huomiot casesta. Keskeinen syy neuvotteluprosessin keskeyttämiseen on tässä tapauksessa lähinnä myyjän luottamuksen puute ostajaehdokasta kohtaan. Riittävä luot-

tamus puuttui, vaikka myyjä tunsu ostajan hyvin jo vuosien ajalta. Ostajaehdokkaan näkökulmasta ostokohde vaikuttaa tässä tapauksessa strategisesti erittäin yhteen sopivalta ja resursseja täydentävältä. Kauppahinnasta ei myöskään ollut merkittäviä näkemuseroja.

Case J

Yrittäjä on työskennellyt kaupan alalla jo lähes kaksikymmentä vuotta ja perustanut yrityksensä lähes kymmenen vuotta sitten. Yrittäjä on opiskellut toista alaa jo jonkin aikaa, ja tätä taustaa vasten yritys oli myynnissä aikaisemmin tänä vuonna. Yrittäjä on pitkästä yrittäjäkokemuksestaan huolimatta edelleen alle 40-vuotias. Yritys toimii omistamissaan tiloissa. Liikevaihdon suuruusluokka on yli 200 000 euroa / vuosi. Yrityksen yhtiömuoto on kommandiittiyritys. Yrittäjän äiti toimii äänettömänä yhtiömiehenä. Yhden osan yrityksen arvosta muodostaa varasto, jonka suuruus vaihtelee toimintavuoden aikana.

Päätettyään yrityksen myyntiin laittamisesta yrittäjä oli yhteydessä yrittäjäjärjestöön ja saikin tämän soiton seurauksena yrittäjä heti viisi yhteydenottoa. Yrityskauppaneuvottelut etenivätkin yhden ostajaehdokkaan kanssa aika pitkälle ja yritysosaston rahoitus oli kunnossa. Sitten ostajaehdokkaas päättikin ostaa toisen yrityksen. Seuraavaksi yrityskauppaneuvotteluja käytiin kahden henkilön muodostaman ostajatiimin kanssa, mutta tällä kertaa rahoituksen saaminen muodostui esteeksi.

Yrittäjä pitää oman yrityksen myyntiin laittamista henkisesti raskaana prosessina. Kun yrityskauppaneuvottelut päättyivät, tuli tunne, että hanskat tippuivat käsistä. Potentiaalisen ostajan ilmaantumisen myötä yrittäjän omat tunteet joutuivat melkoiselle vuoristoradalle. Yrittäjä joutui jo miettimään kaikkia niitä isoja muutoksia, mitä yrityksen myynti omaan elämään aiheuttaisi. Esimerkiksi tässä tapauksessa seurauksena olisi ollut keskittyminen käynnissä oleviin opintoihin. Onneksi tuolloin oli yrityksessä sesonki ja töitä riitti. Yrittäjä päätti tämän jälkeen jatkaa vielä itse yrityksensä toimintaa.

Yrityksen käyttämän tilitoimiston asiantuntija oli mukana valmistelemassa yrityksen myyntiä ja siihen liittyen myös hintapyyntiä. Myös yrittäjäjärjestön asiantuntijoiden panosta yrittäjä pitää isona apuna myyntiponnisteluissa.

Tällä hetkellä yritys ei ole myynnissä. Haastattelua tehtäessä alan sesonki on ohi ja nyt mietitään, mitä uutta tarjottavaa seuraavalla sesongilla asiakkaille voisi olla. Alan kysyntä on kasvussa ja kilpailu ei ole mitenkään erityisen kireää. Yrittäjä ajattelee, että mitään ei tapahdu, jos aika ei ole oikea. Nyt näyttää siltä, että yrityksen myynnin osalta on käynyt juuri näin eli että aika ei vain ole ollut oikea. Lisäksi yrittäjä pitää tärkeänä, että saa työstään muutakin kuin rahaa. Myös työn sisältö on tärkeää.

Huomiot casesta. Tapauksessa J myyjä oli vielä kaukana eläkeiästä, yrityksen toiminta kannattavaa ja tulevaisuuden näkymät olivat ehkä paremmat kuin liiketoiminnan lähi-historia. Toimiala on kasvussa. Myyjä oli jo lähtökohtaisesti yhteydessä asiantuntijaan, ja nyt kokemusta on kertynyt kahdesta ostajaehdokkaasta. Ensimmäisen ostajaehdokkaan kanssa myyntineuvottelut etenivät pitkälle, kunnes ostajaehdokkaas päätyi ostamaan toisen yrityksen. Toisessa tapauksessa myynti oli kaatunut siihen, ettei ostaja saanut rahoitusta. Yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syyt olivat siis strateginen sopivuus ja rahoitus. Myyjän päällimmäinen huomio on, että myyntiprosessi on henkisesti rankka.

Case K

Myyjä on omistanut kaupan alan yrityksensä vasta hieman yli vuoden. Yritys työllistää yrittäjän ja yhden osa-aikaisen myyjän. Liikevaihto on noin 160 000 euroa /vuosi. Yrittäjä on kuitenkin päättänyt laittaa yrityksensä myyntiin. Yrityksen myynnin syitä on monia. Tärkeimpänä motiivina myynnille on, että yritys ei ole tarpeeksi kannattava, jos haluaisi esimerkiksi jäädä jossain vaiheessa äitiysvapaalle. Yritys tarjoaa yrittäjälle juuri ja juuri myyjän peruspalkan - oikeastaan hieman pienemmät tulot kuin myyjällä. Jos olisi toisella töissä, saisi vielä pitää kesälomat palkallisina. Tässä tilanteessa ei ole varaa jäädä esimerkiksi lomalle tai perhevapaalle, eli yritys ei ole riittävän kannattava elättääkseen kunnolla. Yrittäjä kertoo olevansa jaksamisen äärirajoilla, vaikkakin yritys alkaa pikkuhiljaa kannattaa paremmin.

Yritys on ollut kuukauden verran myynnissä Yrityspörssissä ja lisäksi myynti-ilmoitus on ollut TE-toimiston mol.fi-sivustolla. Myynti-ilmoituksessa ei ole mainittuna yrityksen hintaa/arvoa. Yhteydenottoja on tullut kuukauden aikana yllättävän paljon, yhteensä kymmenisen kappaletta molempien myyntikanavien kautta. Suurin osa yhteydenotoista on tullut sähköpostilla. Pari ostajaehdokasta on soittanut, ja pari ostajaa on kävellyt suoraan kaupan ovesta sisään ja ilmoittanut kiinnostuksestaan. Neuvottelut on käyty suoraan myyjän ja ostajan kesken ilman asiantuntija-apua.

Ostajaehdokkaat ovat yllättyneet siitä, kuinka paljon varastossa ja kalusteissa on kiinni rahaa. Myyjän mukaan ostajaehdokkaat pitävät hintaa liian kalliina ja kaupankäynti onkin tyssännyt jokaisessa tapauksessa siihen. Yritystoa miettivät eivät myyjän mukaan halua ottaa niin paljon yrityslainaa. Myyjä on kuitenkin käyttänyt asiantuntija-apua yrityksensä hinnoitteluun. Liiketoiminnan ja varaston arvon määrittelyssä apuna on ollut yrittäjäjärjestön edustaja, kalusto puolestaan on hinnoiteltu puolueettomien asiantuntijatahojen toimesta. Hinta pitäisi olla kohdallaan ja myyjä on jopa ilmoittanut olevansa valmis neuvottelemaan hinnasta.

Myyjä on toimittanut jokaiselle ostajaehdokkaalle tuloslaskelman, mistä yrityksen keskeiset tunnusluvut käyvät ilmi. Näidenkään perusteella yrityksen arvon määrittäminen ei ole

myyjän mukaan pielessä. Myyjän mukaan ostajaehdokkaat vaan eivät näytä ymmärtävän näistä luvuista kovinkaan paljon. Hän myöntää itsekin ostajana olleensa melko tietämätön näistä asioista ja on joutunut opettelemaan kantapään kautta. Hän on myös yrittänyt kertoa ostajaehdokkaille, kuinka paljon helpompaa on aloittaa yritystoiminta valmiista pöydästä, jolloin kassaan tulee rahaa koko ajan. Jos joutuisi perustamaan kokonaan uuden yrityksen, kassavirtaa ei olisi ja perustamiskulut olisivat kuitenkin samaa luokkaa kuin nyt myytävän yrityksen arvo on.

Myyjä suhtautuu levollisen luottavaisesti siihen, että kiinnostuneiden joukosta löytyy joku, joka ymmärtää yrityksen arvon ja on valmis sijoittamaan yritykseen sen arvoa vastaavan summan. Hän on vakuuttunut, että yrityksen arvo on määritelty oikein ja että oikea ostaja löytyy ajan kanssa. Myyjä ilmoittaa myös varautuvansa siihen että hänelle jää yrityksen myynnin jälkeenkin jonkin verran yrityslainaa. Tällä hetkellä yritys on edelleen myynnissä.

Huomiot casesta. Tapauksessa K kaupan kohteena on liiketoimintaa, jonka kannattavuudessa on haasteita ja joka sitoo suhteellisen paljon pääomia. Kauppahinnan taso onkin muodostunut esteeksi useille ostajaehdokkaille. Keskeisimmäksi syyksi voidaan tässä tapauksessa katsoa, että asiantuntijoiden hyödyntämisestä huolimatta riittävän oikeaa ostajaehdokasta ei ole löytynyt. Toisaalta jo nykyiselläkin yrittäjällä on ongelmia sekä liiketoiminnan kannattavuuden että siihen sitoutuneiden pääomien kanssa. Liiketoiminnan elinkelpoisuudesta on vaikea vakuuttua.

Case L

Myyjä on perustanut palvelualan yrityksensä neljäkymmentä vuotta sitten kotitalonsa pihapiiriin. Yritystiloja on laajennettu kahteen eri otteeseen siten, että tilaa on nyt 550 m². Myyjän mukaan tilat ovat sopivan kokoiset ja tarkoitukseen sopivat. Yrittäjä työskentelee yrityksessä yhdessä vaimonsa kanssa. Molemmat ovat jo eläkeikäisiä, 67-vuotiaita. Omat lapset eivät ole halunneet alalle. Yritys on ollut myynnissä jo viiden vuoden ajan.

Yritys työllistää yrittäjän ja hänen vaimonsa lisäksi kaksi henkilöä. Yritys tekee hyvää tulosta ja on saavuttanut mm. AAA-luottoluokituksen ja kuuluu myös Suomen vahvimmat -yritysten joukkoon. Vuonna 2012 yritys valittiin vuoden yritykseksi paikkakunnalla.

Yrityksen liiketoiminta, kalusto ja varasto ovat myynnissä. Ostaja saisi jatkaa nykyisissä tiloissa joko vuokralaisena, tai mahdollista olisi myös ostaa nykyinen hallikiinteistö. Yhteydenottoja on tullut viiden vuoden aikana muutamia. Joidenkin ostajaehdokkaiden kanssa on päästy niinkin pitkälle, että on alettu selvittämään rahoitusta yrityskaupalle. Tähän vaiheeseen yrityskauppa on kuitenkin viimeistään kariutunut. Myyjän mukaan

suurin este kaupan toteutumiselle on ollut kaupan rahoituksen kariutuminen, tai siten ostajaehdokkaalla on vaan mennyt ”pupu pöksyyn”. Puhutaan satojen tuhansien eurojen sijoituksesta, eikä sellaiseen ole ihan kaikilla mahdollisuuksia.

Myyjä nostaa esiin ostajaehdokkaan, joka oli työskennellyt puoli vuotta yrityksessä liiketoimintaan tutustuen, ja jolle hän myyjänä lupasi rahoittaa 30 % kauppasummasta 1 %:n korolla rahoituksen varmistamiseksi. Tämäkään ei riittänyt vakuuttamaan ostajaa. Ostajaehdokas vetäytyi lopulta ostoaikeistaan toteamalla, että perustaa mieluummin kilpailevan yrityksen. Ostajaehdokas ei ole aiettaan kuitenkaan toteuttanut.

Myyjä sai yhteydenoton itäsuomalaiselta välittäjältä/tulkilta, jolla oli toimeksiantajana venäläiset ostajat. Tämä kauppa olisi kuitenkin vaatinut toteutuakseen myyjältä englannin ja/tai venäjän kielen taitoa sekä pidemmän täysipäiväisen sitoutumisen yritykseen myynnin jälkeen. Ostajat eivät olisi siis aikoneet tulla mukaan päivittäiseen operatiiviseen toimintaan vaan ainoastaan sijoittajan ominaisuudessa. Tämä ostoaike ei edistynyt tuota puhelua pidemmälle.

Myyjä on käyttänyt konsultteja arvioimaan liiketoiminnan arvoa, joten myyjän mukaan hinnan pitäisi olla edullinen. Myyjä on käyttänyt myyntikanavana mm. Yrityspörssiä sekä yksityistä yritysvälittäjää. Rahaa myyntiprosessiin erilaisine selvityksineen on palanut myyjän mukaan viidessä vuodessa kolmekymmentä tuhatta euroa. Itse neuvotteluja on käyty suoraan myyjän ja ostajan kesken ilman asiantuntija-apua. Myyjä on luvannut olla puoli vuotta ostajan tukena myynnin jälkeen.

Myyjä suhtautuu viiden vuoden myymisen jälkeen pessimistisesti ostajan löytymiseen. Myyjän mielestä nykyajan nuoret ihmiset eivät uskalla rahalla ostaa itselleen työpaikkaa. Yrityksen myyntihinta on viiden vuoden takaisesta tippunut huomattavan paljon alemmas, mutta silti ostajaa ei tunnu löytyvän. Tällä hetkellä hinnaksi on määritelty ainoastaan varaston ja kaluston arvo, nekin aliarvostettuina myyjän mukaan. Hän pohittiikin **tällä hetkellä** yrityksen alasajoa ja varastojen myymistä, ellei ostajaa lähikuukausina löydy.

Huomiot casesta. Kaupan kohteeksi on tapauksessa L tarjolla kannattavaa mutta pääomia sitovaa liiketoimintaa. Ostajaehdokkaita on ollut useita. Rahoituksen järjestäminen on noussut usein esteeksi neuvottelujen jatkamiselle. Muita aineistosta esiin nousevia syitä ovat olleet näkemusero kauppahinnasta, luottamuksen puuttuminen ja strateginen sopimattomuus eli ostajaehdokas ei sitten kuitenkaan ole pystynyt vakuuttamaan kaupan kohteena olevan liiketoiminnan soveltuvuudesta hänelle. Luottamuksen puute on kohdistunut tässä tapauksessa ulkomaiseen pääomasijoittajaan.

Case M

Haasteltava on rakennusalan yrittäjä, joka on ostanut vuonna 2008 teollisen alan yrityksen ja harjoittanut tätä yritystoimintaa sivutoimisena siitä saakka. Hän kuvailee tätä sivutoimiyritystä harkitsemattomaksi harha-askeleeksi. Yritys valmistaa tuotteita omalla mallillaan. Yritys työllistää omistajan lisäksi kaksi palkattua työntekijää. Hän toteaa teollisen bisneksen vievän liikaa aikaa ja tuovan siihen nähden liian vähän rahaa, ja siksi hän on nähnyt paremmaksi luopua kyseisestä yrityksestä ja keskittyä tuottoisempaan rakennusalan yritykseensä.

Yrittäjä laittoi yrityksen myyntiin yrityspörssiin noin puoli vuotta sitten. Tämä on ollut ainoa myyntikanava. Yrittäjäjärjestön edustaja kävi paikan päällä määrittelemässä yrityksen arvoa ja lisäksi arvonmääritystä on tehty yhdessä tiloimiston kanssa. Tarkoituksena on myydä liiketoiminta, koneet ja kalusto sekä mahdollisesti yrityksen nimi ja tuotemerkki.

Kun yritys tuli myyntiin, yhteydenottoja tuli useita ympäri Suomea. Yksi ostaja oli neuvottelujen jälkeen valmis ostamaan yrityksen ja kaupoista päästiin sopimukseen, mutta lopulta ostaja ei saanut rahoitusta järjestymään. Niinpä tämä yrityskauppa peruuntui. Myyjä on sitä mieltä, että yrityksen hinta on oikein määritelty, eivätkä ostajaehdotukset ole sitä moittineet.

Kesän ajan yritys oli ajan puutteen vuoksi poissa myynnistä, ja nyt syksyllä yritys laitettiin uudelleen myyntiin. Uudella ilmoituksella yhteydenottoja on tullut taas useita ja kyselijöitä on ollut laajalta alueelta eri puolilta Suomea. Tällä hetkellä neuvottelut ovat pitkällä yrityksen kanssa, joka ostaisi liiketoiminnan ja siirtäisi sen ostajayrityksen kotipaikkakunnalle. Tämä ostaja on käynyt nelihenkisellä seurueella tutustumassa yrityksen toimintaan paikan päällä ja on tutustunut myös talouden perustietoihin. Lisäksi heidän tekninen neuvonantajansa on käynyt tutustumassa kalustoon. Ostajataho laskelee parhaillaan toiminnan kannattavuuslukuja ja lisäksi hienosäädetään kaupan yksityiskohtia. Myös toisen ostajaehdokkaan kanssa käydään neuvotteluja, mutta aiemmin mainitun yrityksen ostoaikeet vaikuttavat todellisilta ja siksi tämä taho on tällä hetkellä pääneuvottelukumppani. **Tällä hetkellä** myyjä suhtautuu erittäin positii-visesti valmistelun alla olevan yrityskaupan toteutumiseen.

Huomiot casesta. Tapauksessa M asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen on tuonut useita ostajaehdokkaita. Ensimmäisen ostajaehdokkaan kanssa päästiin yksimielisyyteen kaupan kohteesta ja kauppahinnasta, mutta hän ei saanut rahoitusta järjestymään. Nyt näyttää siltä, että toisen ostajaehdokkaan kanssa edistyvät suunnitellusta kohti yrityskaupan toteuttamista. Tosin myyjällä on varalla vielä kolmannenkin ostajaehdokkaan yhteydenotto.

3.2 Ostajien case-tarinat

Case N

Kaikki sai alkunsa siitä, että ostaja huomasi Yrityspörssissä myynnissä pienen tuotannollisen yrityksen. Hän oli puolella silmällä jo pidempään etsinyt yritystä, jota voisi hoitaa sivutoimisena yrittäjänä, ja koska omaa liikeideaa ei ollut vielä löytynyt, ostaminen oli mielessä. Kyse oli lähinnä yrittämisen halusta. Ostaja halusi päästä tekemään ”omaa” ja näki yrittäjyydessä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden. Hänellä oli myös tiedossa kumppani, jolla oli tyhjää teollisuustilaa, jolle etsittiin hyötykäyttöä.

Ostaja katsoi yrityksen nettisivut ja otti sitten yhteyttä Yrityspörssin yhteyshenkilöön ja kyseli yrityksestä alustavia tietoja. Sen jälkeen hän otti ajatuksen esille potentiaalisen ostajakumppanin kanssa, joka kiinnostui. Yhtenä plussana nähtiin se, että yritys käytti kierrätysmateriaalia. Otettiin yhteyttä myyjään ja sovittiin tapaaminen yrityksen tiloissa. Ostaja pohti mahdollisia asiantuntijoita, joita omistajanvaihdoksessa tarvittaisiin ja selvitti vaihtoehtoja.

Tapaamisessa myyjän kanssa katsastettiin yrityksen konekanta ja keskusteltiin pitkään myyntikohteesta ja yrityksen historiasta. Tapaaminen kesti kolmisen tuntia. Myyjä kuvaili yrityksen historiaa, asiakaskuntaansa, tuotannon mahdollisuuksia sekä selosti syytään myyntiin. Pääasiallisiksi motiiviksi myyntiin myyjä esitti terveyssyyt. Hän oli juuri käynyt läpi sydänleikkauksen ja ikääkin alkoi olla. Lisäksi yrityksen nykyiset toimitilat eivät mahdollistaneet tehokasta toimintaa. Myytävänä olisi ollut periaatteessa konekanta ja kontaktit. Myyjä olisi sitoutunut auttamaan ostajaa alkuun. Myyjä esitti tapaamisessa joitain alustavia näkemyksiä hinnasta, mutta varsinaista tiukkaa hintapyyntöä ei ollut pöydällä; sen tekeminen olisi vaatinut tarkempaa keskustelua esim. siitä, mitä kalustoa kauppaan sisällytetään.

Ostajatiimi selvitti tapaamisen jälkeen alan näkymiä, keskeisiä kilpailijoita eri tuoteryhmissä, teknisiä alan standardeja, tuotannon kustannuksia, materiaalin hankkimisen mahdollisuuksia sekä yrityksen tämänhetkisten markkinoiden näkymiä. Kävi ilmi mm. että päätuotteen nykyinen asiakaskunta on todennäköisesti supistumassa voimakkaasti 3–5 vuoden sisällä, ja että tuotteissa, joita konekannalla voi valmistaa, kilpailaan selvästi halvempien ei-kierrätystuotteiden kanssa. Valmistus kierrätysmateriaalista on haastavampaa ja työvoimavaltaisempaa.

Ostajatiimi päätyi omissa keskusteluissaan siihen, että suoraan rahaa ei koneista ja liiketoiminnasta kannattanut maksaa, koska markkinanäkymät olivat heikohkot ja materiaalin hankinnassa oli tiedossa haasteita. Jos myyjä haluaisi antaa konekantansa käyttöön tuotto-osuutta vastaan, sellaista sopimusta voitaisiin lähteä neuvottelemaan

ja ikään kuin kokeilemaan, mikä on mahdollista. Tämä myyjälle ilmoitettiin. Myyjä kertoi kuitenkin päättäneensä jatkaa toimintaa itse. Ostaja ei tiedosta pettynyt.

Mitään ei olisi tarvinnut tehdä toisin. Ostaja yllättyi ehkä vain siitä, miten helposti oli selvitettävissä yrityksen tulevaisuuden näkymien heikkous ja miten avoimesti asiakkaiden kanssa pääsi keskustelemaan. Jos prosessi olisi edennyt pidemmälle, asiantuntijoita olisi todennäköisesti käytetty yrityksen talouden selvittämisessä ja kauppasopimuksen laatimisessa. **Tällä hetkellä** ostajalla ei ole tiedossa, että yritystä olisi sittemmin myyty, mutta ei hän ole sitä selvittänyt. Ostaja itse päätyi puolta vuotta myöhemmin perustamaan oman yrityksen eri alalla.

Huomiot casesta. Tapauksessa N ostajaehdokka löysi Yrityspörssistä mielenkiintoisen ostokohteen. Ostokohteeseen tutustumisen myötä into yrityskaupan toteuttamiseen kuitenkin laantui. Liikeideaa olisi pitänyt ajanmukaistaa. Ostaja hyödynsi ostoprosessissa asiantuntijoita. Aineisto kuvastaa myös näkemyseroa kauppahinnasta, vaikka sen merkitys yrityskauppaneuvottelujen keskeytymiselle oli todennäköisesti vain vähäinen.

Case O

Yritys on reilun miljoonan euron liikevaihtoa tekevä velaton asiantuntijayritys. Työntekijöitä yrityksessä on parikymmentä kahdella paikkakunnalla. Yritys on erittäin kasvuorientoitunut (esim. 25 % kasvu viimeisen vuoden aikana) ja aktiivisesti omaa tuotekehittelyä harjoittava. Yritys on tehnyt tähän mennessä useita yritys/liiketoimintakauppoja, joista yrittäjä talouslukujen valossa pitää ainoastaan yhtä menestyksenä. Kuitenkin kokonaisuutena yrittäjä pitää toteutettuja yrityskauppoja tärkeinä, sillä ne ovat pakottaneet henkilökunnan uudistumaan ja menemään epämukavuusalueelle. Kaikkiaan kolme yritysostoa on jäänyt myös kesken, vaikka niissä neuvottelut aloitettiin.

Tässä kuvattava kesken jäänyt yritysostoprosessi kesti noin kaksi kuukautta. Myyjät ottivat itse yhteyttä ostajaan, koska tiesivät ostajan ostaneen useampia alan yrityksiä. Myyjäyrityksessä oli neljä omistajaa, joista kolme työskentelee yrityksessä. Myyjä oli samalta toimialalta, mutta sillä oli täysin eri palvelutuotteet. Myyjän ja ostajan palvelut olisivat kuitenkin täydentäneet toisiaan. Kokeneena ostajana yrittäjänä kertoo arvioivansa erityisesti ostettavan yrityksen palvelutuotteita, paljonko panostuksia niiden kehittäminen edellyttää, paljonko edelliset omistajat ovat nostaneet yrityksestä rahaa ja kuinka suuri osa liikevaihdosta on jatkuviin asiakassuhteisiin ja laskutukseen perustuvia ja kuinka suuri osa on projektiluonteisia. Ostajalla oli tässä tapauksessa valmiit suunnitelmat, kuinka hän olisi muuttanut täysin ostettavan yrityksen toimintamallin alihankintapohjaiseksi ja uudistanut muutenkin toimintatavat.

Yrityskauppaneuvottelut kariutuivat kuitenkin liian suureen hintapyyntöön, josta myyjät eivät olleet valmiita joustamaan. Ostaja katsoi varaston arvon perustuneen täysin epäkuranttiin tavaraan, samoin kiinteistö oli huonossa kunnossa. Myyjät olisivat halunneet jäädä yrityskaupan jälkeen yritykseen palkkatyöntekijöiksi. Ostaja laski, että yritys olisi tehnyt yrityskaupassa lähes puoli miljoonaa tappiota myyjien ehdotuksilla.

Ulkopuolisia asiantuntijoita ei ollut prosessissa mukana. Yrittäjän mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden tehtävä on saada erityisesti myyjien kohtuuttomia hintapyyntöjä realistisemmalle tasolle, ja toisaalta asiantuntijoiden tehtävä on löytää sekä ostajalle että myyjälle sopivat argumentit. **Tällä hetkellä** yrittäjä on edelleen kiinnostunut uusista yritys- ja liiketoimintakaupoista.

Huomiot casesta. Ostokohde olisi täydentänyt tapauksessa O ostajayrityksen nykyisiä palveluja. Näkemys ero kauppahinnasta osoittautui kuitenkin ylitsepääsemättömäksi esteeksi. Tässä tapauksessa ostajalle oli jo kertynyt yrityskauppakokemusta, mutta myyjiltä vastaava kokemus näytti puuttuvan. Ulkopuolisia asiantuntijoita ei hyödynnetty.

Case P

Ostajaehdokka löysi ostettavan kohteen sattuman kaupalla. Ajatus yrittäjyydessä on lähtenyt siitä, että asuinpaikkakunnalla ei ole mitään paikkaa, missä lapset viihtyvät. Mietittiin mikä olisi sellainen paikka jota voisi kehittää. Ostajaehdokka huomasi sattumalta, että kiinnostava yritys oli myynnissä. Ensimmäiseen hintatiedusteluun annettiin hinnaksi 3 milj. euroa, silloin noin 15 000 liikevaihdolla toimineesta yrityksestä. Asiasta keskusteltiin noin puolitoista vuotta, jona aikana myös hinta muuttui.

Ostajaehdokka pysyi hinta-arvioita kiinteistönvälittäjiltä. Hinta-arviot vaihtelivat 100 000 ja 1 000 000 euron välillä. Iäkkään myyjäpariskunnan mies joutui sairaalaan ja ostajaehdokka teki tarjouksen kiinteistöstä ja irtaimistosta, ei liiketoiminnasta. Omistaja oli tiedottomassa tilassa ja edunvalvoja tuli neuvottelukumppaniksi. Kaupat saatiin neuvoteltua niin pitkälle, että niiden solmiminen odotti edunvalvontapäätöksen tulemistä, jotta myyvän osapuolen edustaja olisi täysivaltainen solmimaan kaupan. Omistajana ollut mies kuoli ennen kuin edunvalvonta saatiin kuntoon. Jäljelle jäi riittävä perikunta ja yrityksestä luopumisen tuska. Myyjäksi tuli pojanpoika ja kiinteistön hinta nousi huomattavasti.

Tähän ostoneuvottelut päättyivät. Tämän jälkeen vielä pojanpoikakin on kuollut. Koko paikan hallinta on vanhalla rouvalla, joka on tiedottomassa tilassa. Perikunta on hyvin riittävä, eikä sieltä löydy neuvottelukumppania. Ostajan näkökulmasta myyjät eivät olleet lopullisesti valmiita myymään ja se ilmeni huimana ylihintana. Tunteille laskeaan suuri arvo.

Myyjäpuoli ei käyttänyt asiantuntijoita. Ostajalla oli asiantuntijoina yrittäjäjärjestön edustaja, pankinjohtaja, Finnveran edustaja, yrittäjille koulutusta järjestävän yrityksen edustaja, lisäksi kaksi kokenutta yrittäjystävä. Verkosto oli hyvä ja kaikki oli valmiina, mutta kauppaa ei vain syntynyt.

Tällä hetkellä ostaja on aloittamassa muuta yritystoimintaa. Yritysneuvotteluiden aikana avautui yhteys muun palvelualan yritykseen. Tämän tapauksen ostaja on nyt kirjoittanut sopimuksen toiminnan aloittamisesta.

Huomiot casesta. Tapauksessa P ostokohteen alkuperäinen myyjä menehtyi kesken yrityskauppaneuvottelujen. Jo neuvottelujen alussa ollut näkemusero kauppahinnasta vain kasvoi, kun myyjäksi vaihtui ensimmäisessä vaiheessa perikunta ja sen jälkeen myyjän pojanpoika. Liiketoiminta oli käytännössä päättynyt ja ostajan näkökulmasta kyse oli enemmänkin kiinteistökaupasta. Myyjä ei tässä tapauksessa käyttänyt asiantuntijoita. Ostaja puolestaan hyödynsi monipuolisesti ulkopuolisia asiantuntijoita.

Case Q

Ostaja toimi yrittäjänä perheyrityksessä vuodesta 1991 vuoteen 2006, jolloin hän myi yrityksen ulkopuoliselle jatkajalle. Tuolloin hän ajatteli että yrittäjyys saa jäädä ja että jatkossa hän työskentelee vieraan palveluksessa nauttien palkkatyöntekijän eduista lomineen ja arkipyhävapaineen vailla tulosvastuuta. Pian kävi ilmi, että tulosvastuu oli vahvasti mukana palkkatyössäkin, vaikka tuloksesta ei tarvinnutkaan vastata omalla omaisuudella.

Ostajan vastuulla oli palkkatyöntekijänä mm. yleishyödyllisen yhdistyksen omistaman tytäryrityksen operatiivisen toiminnan kehittäminen. Yritys oli lähtöhetkellä ns. pöytälaatikossa ja oman pääoman verran (80 000 euroa) miinuksella, eli siis lähes selvitystilassa. Hän muutti yrityksen toiminnan kokonaan toiselle toimialalle ja nosti yrityksen kolmessa vuodessa tulo-rahoituksen turvin pöytälaatikosta kolmen A:n yritykseksi. Tuosta kokemuksesta ostaja sai uutta kipinää yrittäjyyteen ja siitä lähtien hän on silmäillyt myytäviä yrityksiä ostomielessä.

Ostaja on ottanut yhteyttä noin kymmeneen myytävään yritykseen viimeisen viiden vuoden aikana. Yleisimmin ostokyselyt ovat päättyneet siihen, että myytävien yritysten hinnoittelu on liian korkea. Rahoitus olisi järjestynyt omien säästöjen sekä henkilökohtaisen omaisuuden vakuuksilla. Kun hän on verrannut tuotto-odotusta sijoitettuun pääomaan, hän on todennut että sittenkin on parempi pitää omaisuus kiinni asunto-osakkeissa ja kiinteistöissä samalla tuotolla ja nauttia samanaikaisesti palkkatyön eduista.

Ostaja arvioi vielä omaa yrittäjäaikaansa ilman pilvireunusta muistellessaan, että pienyrittäjästä puristetaan irti aivan liikaa valtion pohjattomaan kiristuun. Tämä tarkoittaa, että menestyvän yrityksen liikeidean täytyy olla erityisen hyvä, jotta yritys voi kantata. Monissa myytävissä yrityksissä ostaja ei ole pystynyt tunnistamaan sellaista erityispiirrettä, millä selviytyä mitä moninaisimmista yhteiskunnallisista velvoitteista. Voisi siis luonnehtia, että mukavuudenhalu on vienyt voiton useimmissa tapauksissa, joissa olisi pitänyt hypätä tuntemattomaan.

Ostaja on seurallut myytäviä yrityksiä mm. Yrityspörssistä sekä Suomen yrityskaupat-sivustolta. Yhteydenotto on tapahtunut aina asiantuntijan välityksellä, jonka jälkeen itse neuvotteluja on käyty suoraan myyjän kanssa.

Yksi mieleen jääneistä yrityksistä on vaatealan erikoisliike, joka tuli myyntiin noin kaksi vuotta sitten. Myyjän omien sanojen mukaan hän oli palanut yksinyrittäjänä loppuun ja halusi suunnata kokonaan toiselle alalle. Ala olisi sopinut ostajan vaimon osaamiseen, vaikka koulutus onkin muulta alalta.

Ostaja ja hänen vaimonsa innostuivat sekä hyvämaineisesta yrityksestä että toimialasta, jolla yritys toimii. Yrityksen päätuote on kertaluonteinen ostos, jota ei osteta niinkään hinnan perusteella, vaan tunteella. Ammattitaitoinen palvelu sekä arvoisensa puitteet ovat suurimmat ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Ostaja arvioi kilpailua löytyvän, mutta mahdollisuudet onnistumiseen hän arvioi hyväksi. Ostajapariskunta suunnitteli, että mies olisi huolehtinut pääosin hallinnollisista tehtävistä oman päätyönsä ohella ja vaimo olisi ollut yrityksen ainoa asiakastyön tekijä, ainakin aluksi.

Ostoprosessi pääsi siihen vaiheeseen, että ostajat juttelivat kaksi eri kertaa myyjän kanssa puhelimitse, jonka jälkeen ruusuiset kuvitelmat karisivat siinä määrin että ostohalut viilenivät. Myyjä kertoi raastasti ja rehellisesti että maaliskuusta marraskuuhun on turha kuvitella pitävänsä lomapäiviä, edes viikonloppuisin ja varsinkaan viikonloppuisin. Ostajat sulattelivat ajatusta jonkin aikaa ja totesivat, että pienten lasten vanhempina he eivät ole valmiita siihen. Ostajan mukaan tässäkin tapauksessa oma mukavuudenhalu vei voiton yrittäjyyden "vapaudesta" ja he vetäytyivät neuvotteluista. Yritys jatkaa ilmeisesti edelleen saman yrittäjän vetämänä. **Tällä hetkellä** ostaja miettii oman konsultointitoiminnan aloittamista.

Huomiot casesta. Ostajalla oli tapauksessa Q kokemusta sekä yrittämisestä että useiden potentiaalisten ostokohteiden kanssa käydyistä yrityskauppaneuvotteluista. Ostokohteena ollut liiketoiminta ei sitten lopulta kuitenkaan tarjonnut sitä, mitä ostaja haki. Strateginen yhteensopivuus ostajan ja ostokohteen väliltä puuttui.

Case R

Ostaja on etsinyt sopivaa ostokohdetta jo pitkään. Potentiaalisia ostokohteita on vuosien mittaan ollut jo reilut parikymmentä. Ostokriteereinä on ostaa valmista yritystoimintaa, jossa on jo kassavirtaa. Usein vastaan on tullut myyjä, joka on ikään kuin myymässä omaa lastaan. Toisaalta yritykset ovat usein olleet varsin henkilöityneitä.

Tässä nyt huomion kohteena olevan potentiaalisen ostokohteen kanssa käytyjen yrityskauppaneuvottelujen alkamista edelsi tilanne, että muiden ostokohteiden osalta neuvottelut olivat päättyneet. Tarvittiin siis uusi potentiaalinen ostokohde. Ostaja oli yhteydessä maakunnan omaan omistajanvaihdosasiantuntijaan ja esitteli hänelle ostosuunnitelmansa. Vierailun tuloksena hän saikin kolme uutta potentiaalista ostokohdetta, joista ostaja seuroi esiin hänestä mielenkiintoisimman ostokohteen.

Toteutetun inventaarion pohjalta ostaja teki ostotarjouksen. Potentiaalisen ostajan ilmestyminen innosti myyjää asettamaan hintapyyntönsä korkealle. Myyjänä toimi yrityksen toiminnasta aikanaan vastanneen yrittäjän leski. Lisäksi kävi ilmi, että kaupan kohteeseen kuuluneen kiinteistön osalta ei voitukaan tehdä esikauppasopimusta. Neuvottelut alkoivat muutenkin venyä. Myyjän tavoitteena oli myydä koko yritys. Ostajan näkökulmasta katsottuna neuvottelut olisi pitänyt keskeyttää jo paljon aikaisemmassa vaiheessa. Hintapyyntö oli kaksinkertainen ostotarjoukseen nähden. **Tällä hetkellä** ostaja jatkaa uusien ostokohteiden metsästämistä. Tätä potentiaalista ostokohdetta on neuvottelujen jälkeen realisoitu pala palalta.

Huomiot casesta. Tapauksesta R nousee esiin kolme keskeistä huomiota. Ensinnäkin, myyjän ja ostajan välinen näkemusero hinnasta oli merkittävän suuri. Liian korkea hintapyyntö voidaan nostaa keskeisimmäksi yrityskauppaneuvottelujen keskeytymiseen johtaneeksi tekijäksi. Toiseksi, kaupan kohteena olleiden omaisuuserien suhteen voidaan todeta, että ne eivät sitten käytännössä olleetkaan myyjän myytävissä. Tämä on tekijä, joka olisi todennäköisesti ainakin jatkanut yrityskauppaneuvottelujen kestoja. Kolmanneksi, voi olla, että tämä ostokohde ei kuitenkaan ollut ostokriteerien mukainen. Nyt jälkeenpäin voidaan todeta, että ehkä yrityskauppaneuvottelua ei olisi pitänyt koskaan edes aloittaa. Toisaalta on syytä muistaa, että tässä ostaja oli tositarjoituskella etsimässä ostokohdetta, ja hän valitsi tarkemman tarkastelun kohteeksi mielenkiintoisimman vaihtoehdon juuri sillä hetkellä tarjolla olevista ostokohteista.

Case S

Tämä ostaja on etsinyt sopivaa ostokohdetta jo muutamia vuosia. Potentiaalisia ostokohteita on ollut useita. Ostokriteereinä on ostaa valmista ja toimivaa yritystoimintaa. Edellisen ostokohteen kanssa käytyjen neuvottelujen muututtua passiivisiksi ostaja otti yhteyttä yritysmeklariin. Tästä noin kuukauden kuluttua meklari löysikin hyvän

kohteen. Tosin ostajan ja ostokohteen välinen etäisyys oli muutamia satoja kilometrejä. Tästä huolimatta neuvottelut jatkuivat vaitiolosopimuksen allekirjoittamisella, jonka jälkeen ostaja sai käyttöön ostokohteen paperit. Näissä papereissa viimeinen vuosi näytti huonolta.

Vuotta aikaisemmin yrityksen toiminnasta vastannut vanha yrittäjä oli myynyt yrityksen nuoremmalle yrittäjälle. Viimeisen vuoden ajan nämä molemmat olivat käyneet yrityksen kassalla. Käytännössä yritys oli edelleen henkilöitynyt vanhaan yrittäjään, vaikka uusi yrittäjä oli tosin lanseerattu asiakkaille. Nyt suunnitteilla olevan yritystoston myötä yrityksen kustannuksena olisivat olleet vanha ja nuori yrittäjä sekä tämä ostaja. Ostajan kuvattua syntymässä olevan tilanteen myyjät tuntuivat loukkaantuneen. Nyt tästä tapahtumasta on kulunut pari kuukautta. Hintapyyntö vaikuttaa kohtuulliselta. Nuoren yrittäjän motiiviksi myydä yritys nyt vuoden omistuksen jälkeen on sanottu terveydelliset syyt ja myös perhesyyt on tuotu esiin. Aikoinaan vanha yrittäjä myi yrityksensä, koska oli eläköitymässä.

Ostokohde toimii vuokratiloissa, mutta ostaja ei ole saanut pyytämäänsä vuokrasopimusta. Ostajalle on kerrottu, että myös tontti ja kiinteistöt olisivat ehkä kaupan. Huomion arvoista on, että edellisen kerran kiinteistöjen omistus vaihtui vuosi sitten.

Yritystoston rahoituksen suhteen ostajalla on toimivat suhteet pankkiin ja Finnveraan. Ostokohteen liiketoiminta tuntuu olevan kunnossa ja liikevaihto kasvaa. Yrityskauppaa hoitava välittäjä on tunnettu ja luottamusta nauttiva toimija alalla.

Ostajan ajatuksena olisi palkata tähän ostokohteeseen toimitusjohtaja. Tämän johdosta hän kokee saaneensa sijoittajan leiman. Ostajalla on tunne, että ehkä myyjät eivät haluaisi myydä yritystään sijoittajalle. Ostajan näkökulmasta neuvotteluja käydään nyt kolmen myyjän kanssa: vanhan ja nykyisen yrittäjän sekä kiinteistöjen omistajan kanssa. Yrityskauppaneuvotteluissa on jatkuvasti tullut eteen uusia epävakaita asioita. Ostaja on etsinyt asiantuntijoita apuun, mutta ei ole sellaisia löytänyt.

Tällä hetkellä yrityskauppaneuvottelut ovat edelleen kesken. Yritystosto voi vielä toteutua, vaikka se näyttää kyllä aika etäiseltä asialta. Yksi mutka lisää matkaan tulee siitä, että ostaja ei olisi valmis itse muuttamaan pois nykyiseltä asuinpaikkakunnalta. Ostaja jatkaa uusien ostokohteiden etsimistä.

Huomiot casesta. Tapauksessa S yrityskauppaneuvotteluissa tuli jatkuvasti esiin uusia ongelmia. Kukin ongelma jäi kuitenkin neuvottelujen kohteeksi eli niihin ei löydetty ratkaisua. Tämä kehitys johti monen ongelman yhtä aikaiseen esiintymiseen. Vaikka hintapyyntö sinällään vaikutti kohtuulliselta, muut kaupan ehdot eivät olleet ostajaehdokkaan hyväksyttävissä. Ostaja käytti ulkopuolista asiantuntemusta, mutta ei löytänyt tähän tarpeeseen sopivaa asiantuntijaa. Ostajan ja myyjän väliltä puuttui luottamus.

Case T

Vuoden 2014 maaliskuussa ostaja löysi potentiaalisen ostokohteen Yrityspörssin kautta ja otti sitten yhteyttä myyjään. Myyjällä oli silloin neuvottelut kesken jonkun ostajaehdokkaan kanssa, mutta hän lupasi palata asiaan. Ja niin hän tekikin. Ostaja puolestaan oli tämän jälkeen yhteydessä ostokohteen kotipaikkakunnan elinkeinoasiamieheen ja kysyi asiantuntijoiden yhteystietoja.

Tietojen saaminen ostokohteesta oli alusta asti hankalaa. Esimerkiksi tuloslaskelmaa ja tasetta ostaja ei meinannut millään saada käyttöönsä. Kaupan kohteena olleiden koneiden ja laitteiden arvojen asiantuntijan kanssa kuitenkin käytiin tutustumassa paikan päällä. Lopulta kuitenkin myös koko yrityksen arvonmäärityksen asiantuntijalle voitiin toimittaa hänen tarvitsemansa tiedot.

Koneiden ja laitteiden osalta asiantuntija päätyi arvoon, joka oli noin 50 % hintapyyntöä. Hintapyyntö oli siis kaksinkertainen asiantuntijan arvioon nähden. Toisen asiantuntijan arvonmäärityksen pohjalta ostaja teki sitten kuitenkin ostotarjouksen. Kauppa olisi ollut liiketoimintakauppa. Myyjä ei huomioinut lainkaan asiantuntijoiden näkemyksiä yrityksen arvosta. Ostajalle tuli käsitys, että ostokohteella oli merkittävää tunnearvoa myyjälle ja että asia oli myyjälle varsin vahvoja tunteita herättävä. Neuvottelujen aikaisella ostokohteen liikevaihdolla hintapyyntö ei ostajan mielestä ollut millään tavalla mahdollista perustella. Ostokohde toimi vuokratiloissa ja vuokran taso oli kohtuullinen.

Myyjä oli rakentanut hintapyyntön yhdessä oman tilitoimistonsa kanssa. Yrityskauppaneuvottelut raukesivat merkittävään näkemyseroon kaupan kohteen arvosta. Edelleen ostaja ihmettelee tietojen saamisessa ilmennyttä hankaluutta. Yritys oli vakavarainen, eikä mitään syytä tapahtuneelle ole ilmennyt. Ostaja epäilee, että ehkä myyjä ei sittenkään aivan oikeasti halunnut myydä yritystään. Ostaja maksoi käyttämiensä asiantuntijoiden kustannukset. Lisäksi ostajan näkökulmasta katsottuna on mahdollista sanoa, että ehkä neuvotteluissa ei onnistuttu rakentamaan riittävää luottamusta ostajan ja myyjän välille. **Tällä hetkellä** ostajalla ei ole nyt käynnissä yrityksen ostamiseen tähtäviä neuvotteluja. Hän on kuitenkin edelleen kiinnostunut ostamisesta sopivan kohteen löytyessä.

Huomiot casesta. Tässä tapauksessa ostajaehdokkaan ja myyjän näkemysero kauppahinnasta oli liian suuri. Molemmat käyttivät arvonmäärityksessä kumpikin omaa tilitoimistoa. Ongelmat tietojen saatavuudessa olivat omiaan estämään luottamuksellisen yhteistyön rakentumista. Ostajalle jäi tapauksesta T epäily, että myyjä ei ehkä sittenkään ollut valmis luopumaan yrityksestään.

3.3 Yhteenveto myyjien ja ostajien case-tarinoista

Yhteenveto haastatteluosion yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syistä on esitetty taulukossa 20. Päällimmäinen huomio on, että 12 tapauksessa keskeytymiseen oli useampia kuin yksi syy. Yleisimmät keskeytymisen syyt olivat strateginen sopimattomuus ostokohteen ja ostajan välillä (11 kpl) sekä näkemusero yrityskaupan kohteen arvosta (10 kpl). Erityisen yleisiä nämä syyt olivat ostajaehdokkaiden haastatteluissa, joissa strateginen sopimattomuus oli keskeytymisen syynä neljässä tapauksessa seitsemästä ja näkemuserot yrityskaupan kohteen arvosta olivat mukana keskeyttämässä yrityskauppaneuvotteluja viidessä tapauksessa seitsemästä. Rahoituksen järjestäminen oli kolmanneksi yleisin syy neuvottelujen keskeytymiseen (7 kpl). Tosin tätä mieltä olivat lähinnä myyjät (7 kpl eli 54 % myyjistä). Yhdenkään ostajan mielestä rahoituksen järjestäminen ei ollut keskeytymisen syynä.

Kauppahintaan kohdistuvilla näkemuseroilla voi olla montaa eri ulottuvuutta. Ne voivat esiintyä esimerkiksi ostajan ja myyjän välillä, eri asiantuntijoiden välillä sekä rahoittajan ja kauppakumppaneiden välillä. Syitä siihen, että ostajaehdokas ei saa rahoitusta järjestymään, voi myös olla lukuisia. Kysymyksessä voi olla vakuuksien puute, rahoittajien luottamuksen puute kaupan kohteena olevaan liiketoimintaan, liiketoiminnan toimialaan tai ostajayrittäjän kykyyn viedä liiketoimintaa eteenpäin.

Luottamuksen puute voi johtua jostain tietystä tapahtumasta yrityskauppaneuvottelujen aikana (esim. viivyttely yrityksen taloustietojen toimittamisessa ostajaehdokkaan käyttöön) tai syitä voi olla useampia niin, että niiden lopputuloksena on luottamuksen puute. Yrityskaupprosessin myöhäinen aloittaminen tuli esiin keskeytymisen syynä vain kahdessa tapauksessa, mutta tämä syy johtaa herkästi käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrän supistumiseen tai seurauksena voi olla jopa ajautuminen tilanteeseen, että ainoa vaihtoehto on liiketoiminnan lopettaminen. Asiantuntemuksen puute voidaan jakaa tämän tutkimusaineiston perusteella kahteen alaryhmään. Voi olla, että yrityskauppaneuvotteluissa ei hyödynnetä tarpeeksi ulkopuolisia asiantuntijoita, tai että hyödynnetyn asiantuntemuksen laatu ei vastaa tarvetta.

Viidesosassa tapauksia (4 kpl) yhtenä keskeytymisen syynä tulivat esiin myyjän tunnesiteet kaupan kohteeseen. Määrä ei ole suuri, mutta se on kuitenkin merkittävä. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että tunneside ei ollut yhdessäkään tapauksessa ainoa syy neuvottelujen keskeytymiseen. Strateginen yhteensopimattomuus on yleistä, mutta myös hieman moniselitteistä. Taustalla voi olla lähinnä ostokohteeseen, ostajaehdokkaaseen tai näihin molempiin liittyviä tekijöitä. Kaupan kohteena oleva liiketoiminta voi kehittämismahdollisuuksien näkökulmasta olla lähellä parasta ennen-päiväystä, tai ostajan lahjakkuudet ja tavoitteet voivat olla enemmän omalla mukavuusalueellaan jossain muualla kuin ostokohteena olevasta liiketoiminnasta vastaavana yrittäjänä.

TAULUKKO 20. Yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syyt case-tapauksissa.

| Case | Ostaja/Myyjä | Näkemysero yrityskaupan kohteen arvosta | Rahoitus ei järjestynyt | Luottamuksen puute | Prosessin myöhäinen aloittaminen | Asiantuntemuksen puute | Tunneside | Strateginen sopimattomuus | Yhteensä |
|----------|--------------|---|-------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|
| Case A | M | | | | | | | x | 1 |
| Case B | M | | | | x | x | x | x | 4 |
| Case C | M | x | | | | x | x | x | 4 |
| Case D | M | | x | | | | | | 1 |
| Case E | M | x | x | | | | | | 2 |
| Case F | M | | x | | | | | | 1 |
| Case G | M | | x | | | x | | x | 3 |
| Case H | M | x | | | | | | | 1 |
| Case I | M | | | x | | | | | 1 |
| Case J | M | | x | | | | | x | 2 |
| Case K | M | x | | | | | | x | 2 |
| Case L | M | x | x | x | | | | x | 3 |
| Case M | M | | x | | | | | | 1 |
| Case N | O | x | | | | | | x | 2 |
| Case O | O | x | | | | | | | 1 |
| Case P | O | x | | | x | x | x | | 4 |
| Case Q | O | | | | | | | x | 1 |
| Case R | O | x | | | | | | x | 2 |
| Case S | O | | | x | | x | | x | 3 |
| Case T | O | x | | x | | | x | | 3 |
| Yhteensä | | 10 | 7 | 4 | 2 | 5 | 4 | 11 | 43 |

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

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

4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää kesken jääneiden yrityskauppaprosessien keskeytymisen syitä ostajien ja myyjien näkökulmasta. Tavoitetta lähestyttiin viiden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millaisia toteutumatta jääneiden yrityskauppojen osto- ja myyntikohteet ovat olleet profiililtaan?
2. Mistä asioista osapuolet ehtivät sopia ennen vaihdosprosessin keskeytymistä?
3. Mitä ongelmia yrityskauppaprosessissa oli ja mitkä olivat keskeisimpiä syitä kaupan kaatumiseen?
4. Missä määrin yrityskauppaprosessissa käytettiin asiantuntijoita ja kuinka tyytyväisiä heidän palveluihinsa oltiin?
5. Mitä ostajat ja myyjät ovat oppineet keskenjääneestä prosessista ja miten he suhtautuvat tulevaisuudessa ostoihin ja myynteihin?

Tutkimusaineisto kerättiin 20.5.–31.8.2014 välisenä aikana internet-kyselyllä (Digium). Kyselyn kohderyhmä oli poikkeuksellisen hankalasti saavutettavissa, koska keskenjääneet yrityskauppaprosessit eivät kirjaudu mihinkään rekistereihin ja teeman parissa työskentelevät asiantuntijatahot eivät luottamuksellisuussyistä voi paljastaa asiakkaidensa yhteystietoja. Kyselyä välitettiin Suomen Yrittäjien kautta omistajanvaihdosasiantuntijoille ja yrittäjille. Vastaajat pystyivät osallistumaan kyselyyn anonyymisti sähköisen linkin kautta. Kaikkiaan vastauksia saatiin 156. Näistä ostajia oli 40 ja myyjä 116.

Seuraavassa on tiivistetyt vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

(1) Millaisia toteutumatta jääneiden yrityskauppojen osto- ja myyntikohteet ovat olleet profiililtaan?

Kuten Varamäen ym. (2013a) valtakunnallisessa ostajatutkimuksessakin tyypillisin osto- ja myyntikohteet olivat kooltaan 2–4 työntekijää. Ostokohteista 47 % ja myyntikohteista 42 % kuului tähän kokoluokkaan. Toteutumattomien yrityskauppojen myyn-

tikohteet olivat keskimäärin kuitenkin pienempiä kuin ostokohteet, sillä 26 % myyntikohteista oli yhden työntekijän yrityksiä (ostokohteista 8 %). Vähintään kymmenen työntekijää oli 14 %:ssa ostokohteista ja vain 11 % myyntikohteista. Tulokset vahvistavat edelleen sitä, että omistajanvaihdokset koskettavat mikroyrityksiä merkittävässä määrin mikroyrityksiä.

Lähes puolet niin osto- kuin myyntikohteistakin kuului liikevaihdoltaan kokoluokkaan 100 000–499 000 €. Myös liikevaihdon suhteen myyntikohteet olivat keskimäärin pienempiä kuin ostokohteet, sillä 21 % myyntikohteista ja noin joka kymmenes ostokohteista oli alle 100 000 euroa liikevaihdoltaan. Neljännes ostokohteista oli vähintään miljoonan euroa liikevaihdoltaan ja vastaavasti 17 % myyntikohteista.

Ostokohteista 35 % ja myyntikohteista 40 % ostokohteista oli palvelualalta. Ostokohteen toimiala oli lähes poikkeuksetta sama kuin itse ostajayrityksen toimiala, mikä tarkoittaa, että ostajat ovat olleet ostamassa yritystä samalta toimialalta kuin mitä toimialaa heidän oma aikaisempi yrityksensä edustaa.

Tilastollisten testien mukaan ostokohteen työntekijämäärä ja liikevaihto olivat riippuvaisia ostajayrityksen koosta. Suuremmat yritykset olivat ostamassa suurempia yrityksiä ja pienemmät pienempiä, mikä vastaa aiempia tuloksia (Varamäki ym. 2013a).

(2) Mistä asioista osapuolet ehtivät sopia ennen vaihdosprosessin keskeytymistä?

Yli puolet vastaajista kertoi, että neuvotteluprosessi oli kestänyt 1–6 kuukautta. Ostajien ja myyjien suhteen ei ollut juurikaan eroa neuvotteluprosessin keston suhteen, mutta kesto oli riippuvainen yrityksen koosta. Suurempien yritysten kohdalla neuvotteluprosessi kesti kauemmin.

Sisällöllisesti arvioiden ostajat katsoivat yrityskauppaneuvottelujen edenneen jonkin verran pidemmälle kuin myyjät ennen niiden keskeytymistä. Ostajista 53 % katsoi neuvottelujen edenneen loppusuoralle tai lähes loppusuoralle, kun myyjistä 43 % tätä mieltä. Vastaavasti ostajista 29 % ja myyjistä 33 % arvioi neuvottelun jääneen melko alkutekijöihin. Enemmän myyntikokemusta omanneet katsoivat neuvottelujen edenneen pidemmälle kuin vastaajat, joilla ei myyntikokemusta juuri ollut. Myyntikokemusta ainakin jonkin verran omanneet olivat myös ehtineet sopia asioita enemmän kuin ilman myyntikokemusta olevat.

Kauppan kohteesta ehdittiin sopia suurimmassa osassa tapauksia (87 %). Myös myyjän roolista ehdittiin sopia yli puolessa tapauksista (55 %). Vaihdosajankohta ja kauppahintakin oli sovittu yli kolmasosassa tapauksista ja mahdolliset muut kauppaehdot noin neljäsosassa tapauksista. Due diligence oli tehty kahdeksassa prosentissa tapauksista. Ostajien ja myyjien suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, missä

määrin asioita oli ehditty sopia. Kiinnostavaa on, että myyjien näkemyksen mukaan lähestulkoon kaikista asioista oli ehditty sopia enemmän kuin mikä ostajien kokemus oli, vaikka ostajat keskimäärin arvioivat neuvotteluprosessin ylipäänsä edenneen hie-man pidemmälle kuin myyjät.

(3) Mitä ongelmia yrityskauppaprosessissa oli ja mitkä olivat keskeisimpiä syitä kau-pan kaatumiseen?

Siihen, että yrityskauppa jää lopulta toteutumatta, on tutkimuksen perusteella yleensä useita syitä. Ostajien näkemyksen mukaan myyjän liian korkea hintapyyntö oli selke-ästi suurin ongelma suunnitellussa yrityskaupassa. Yli kolme neljännestä ostajista piti tätä joko erittäin suurena tai suurena ongelmana. Samaan asiakokonaisuuteen liitty-vät myös arvonmääritys ja rahoituksen saaminen. Arvonmäärityksen oli 52 % ostajista kokenut suurena ongelmana ja rahoituksen saamisen 30 % ostajista. Tämä vastaa jos-sain määrin aiempia tutkimustuloksia toteutuneista omistajanvaihdoksista (Varamäki ym. 2013a). Toteutumattomissa omistajanvaihdoksissa hintapyyntöön ja arvonmääri-tykseen liittyvät ongelmat ovat olleet suurempia kuin toteutuneissa, kun taas rahoi-tuksen suhteen ostajat ovat kummassakin tapauksessa kokeneet ongelmia samassa määrin toteutumattomissa ja toteutuneissa omistajanvaihdoksissa.

Kauppan käytännön toimenpiteet (lopullisesta kohteesta sopiminen, toteuttamisvaihto-ehtojen suunnittelut ja kauppakirjan laatiminen) koettiin kaupan alalla suuremmaksi ongelmaksi kuin teollisuudessa tai palvelualalla. Portfolioyrittäjille sekä ostokohteen löytyminen että kaupan kohteeseen tutustuminen olivat suurempi ongelma kuin ei-portfolioyrittäjille.

Myyjien näkökulmasta ostajan rahoituksen saaminen oli suurin ongelma. 44 % myy-jistä piti tätä erittäin suurena tai suurena ongelmana. Haastateltujen tapausten osalta myyjistä jopa yli puolet (54 %) vastaajista piti rahoituksen järjestymiseen liittyviä ongelmia syynä yrityskauppaneuvottelujen keskeytymiseen. Vastaavasti yksikään seit-semästä haastatellusta ostajatapauksesta ei pitänyt rahoitusta neuvottelujen keskey-tymisen syynä. Ostajaehdokkaan löytyminen oli lähes yhtä merkittävä ongelma. Myös myyjät pitivät ostajien tavoin arvonmääritystä kohtalaisena ongelmana, mutta toden-näköisesti myyjät yhdistävät arvonmäärityksen ostajan puolelta tulleeeseen arvioon yri-tyksen arvosta. Ostajan liian matalaa hintatarjousta piti erittäin suurena tai suurena ongelmana 34 % myyjistä. Yhden hengen yritykset olivat kokeneet enemmän ongelmia arvonmäärityksessä kuin suuremmat yritykset.

Rahoituksen suhteen nyt saadut tulokset eroavat selkeästi aiemmista. Varamäen ym. (2012c) potentiaalisille myyjille kohdistetussa tutkimuksessa rahoitusta ennakoi suu-reksi tai erittäin suureksi ongelmaksi vain 23 %, kun taas jatkajan/ostajan löytämistä piti, kuten käsillä olevassa tutkimuksessa, suurena tai erittäin suurena ongelmana

lähes puolet. Kiinnostavaa on, että toteutumattomien omistajanvaihdosten kohdalla myyjät kokevat ostajan rahoituksen saamisen suuremmaksi ongelmaksi kuin ostajat, ja ostajat vastaavasti arvonmäärityksen ja hintapyynnön suuremmaksi ongelmaksi kuin myyjät. On mahdollista, että myyjät jäävät joissakin toteutumattomissa omistajanvaihdoksissa eri käsitykseen kaupan ongelmista kuin ostajat.

Kun tarkastellaan tärkeimpiä syitä yrityskaupan kaatumiseen, ostajien ja myyjien välillä oli tärkeimmän syyn valinnassa tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Ostajista 47 % piti myyjän liian korkeaa hintapyyntöä suurimpana yksittäisenä syynä yrityskaupan toteutumattomuuteen ja lisäksi 21 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Vastaavasti myyjät nostivat tärkeimmäksi syyksi vaihdoksen kaatumiseen sen, että ostaja ei halunnutkaan todellisuudessa ostaa. 42 % myyjistä piti tätä tärkeimpänä syynä ja 21 % toiseksi tärkeimpänä syynä.

Myös haastatteluaineistossa näkemysero yrityskaupan kohteen arvosta oli erittäin merkittävä syy yrityskaupan kariutumiseen. Lisäksi huomionarvoista on, että tällä näkemysrolla voi olla monta eri ulottuvuutta. Näkemyserot voivat esiintyä esimerkiksi ostajan ja myyjän välillä, eri asiantuntijoiden välillä sekä rahoittajan ja kauppakumppaneiden välillä. Laadullisessa aineistossa näkemysero yrityskaupan kohteen arvosta oli joka toisessa tapauksessa syy tai yksi useammista syistä yrityskauppaneuvottelujen keskeytymiseen.

Sitä, että kaupan kohde ei vastannut odotuksia, piti tärkeimpänä yksittäisenä syynä kaupan kariutumiseen 11 % ostajista ja toiseksi tärkeimpänä syynä 34 % ostajista. Oman todellisen ostohalun puuttumista ostajista 21 % piti tärkeimpänä syynä ja 13 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Rahoitusta sen sijaan vain 11 % ostajista piti tärkeimpänä syynä ja 3 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Myyjillä oli ostajiin verrattuna huomattavasti useammin käsitys, että ostaja ei saanut rahoitusta järjestymään. 38 % myyjistä piti tätä suurimpana syynä ja 9 % toiseksi tärkeimpänä syynä. Suunnilleen yhtä merkittävänä syynä myyjät pitivät sitä, että myyjällä oli liian korkea hintapyyntö tai sitä, että kaupan kohde ei vastannut ostajan odotuksia, piti tärkeimpänä syynä omistajanvaihdoksen kariutumiseen noin viisi prosenttia ja toiseksi tärkeimpänä syynä parikymmentä prosenttia. Lisäksi 10 % myyjistä piti omaa todellista haluttomuuttaan myydä suurimpana syynä ja 6 % myyjistä toiseksi tärkeimpänä syynä.

Aikaisempi osto- ja myyntikokemus sekä yrityksen toimiala vaikuttivat kahden tärkeimmän syyn valintoihin. Palvelualan yrittäjät ja vastaajat, joilla ei ollut osto- tai myyntikokemusta, valitsivat useammin kahden tärkeimmän syyn joukkoon vaihtoehdon ”ostaja ei halunnutkaan ostaa”.

Haastatteluaineistossa yleisimmäksi yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen syyksi nousi strateginen sopimattomuus. Tämä oli yksi keskeytymisen syy yli puolessa (55

%) haastateltuja tapauksia. Kyselyaineistosta tämä näkökulma puuttuu ja haastatteluaineiston osalta on syytä korostaa, että tässä tapauksessa tulos perustuu tutkijoiden tekemään tutkimusaineiston tulkintaan. Muita haastatteluaineistosta esiin nousseita neuvottelujen keskeytymisten syitä olivat luottamuksen puute (20 %), yrityskaupprosessin myöhäinen aloittaminen (10 %), asiantuntemuksen puute (25 %) ja myyjän tunnesiteet kauppan kohteeseen (20 %).

(4) Missä määrin yrityskaupprosessissa käytettiin asiantuntijoita ja kuinka tyytyväisiä heidän palveluihinsa oltiin?

Eniten vastaajat hyödynsivät yrityskaupprosessissaan oman tilitoimiston tai tilintarkastajan palveluja (65 % vastaajista). Toiseksi eniten oli hyödynnetty yrittäjäjärjestön palveluja (41 %) ja kolmanneksi eniten yritysvälittäjän palveluja (27 %). Pankin, Elykeskuksen sekä ov-asiantuntijoiden palveluja oli kutakin käyttänyt 22 % kaikista vastaajista. Vähiten oli käytetty Uusyrityskeskuksen palveluja (11 %).

Myyjät käyttivät jonkin verran enemmän tilitoimiston palveluja kuin ostajat, ja ostajat puolestaan enemmän pankin ja Finnveran palveluja kuin myyjät. Tässä, kuten aiemmissakin tutkimuksissa, (esim. Varamäki ym. 2012c; Varamäki ym. 2013a) kokeneet ja korkeakoulutetut ostajat hyödynsivät aktiivisemmin yksityisen sektorin asiantuntijapalveluita, kun taas etenkin pienet yritykset ovat vahvemmin riippuvaisia julkisen sektorin ja yrittäjäjärjestöjen tarjonnasta.

Tyytyväisimpiä vastaajat olivat juristien palveluihin. Myös tilitoimiston, pankin, ELYkeskuksen, ov-asiantuntijoiden, yrittäjäjärjestön ja Uusyrityskeskuksen palveluihin oltiin keskimäärin varsin tyytyväisiä. Yritysvälittäjän palvelut saivat heikoimman keskiarvon, mikä onkin ymmärrettävää kun kyse on toteutumattomista yrityskaupoista.

Lähes kolmanneksella vastaajista ei ollut neuvotteluissa lainkaan ulkopuolisia arvonmääritysasiantuntijoita. Kolmanneksessa tapauksista oli sekä ostajalla että myyjällä oma arvonmääritysasiantuntijansa. Vajaassa viidenneksessä tapauksia (17 %) oli ostajalla ja myyjällä ollut yhteinen arvonmääritysasiantuntija.

Aiempaa myyntikokemusta omaavien tapauksissa 47 %:ssa oli sekä ostajalla että myyjällä oma arvonmääritysasiantuntija, ja vastaavasti niillä, joilla ei ollut aiempaa myyntikokemusta, vain 20 %:lla oli oma arvonmääritysasiantuntija. Edelleen, jälkimmäisistä peräti 38 %:lla ei ollut lainkaan käytössä arvonmääritysasiantuntijaa, kun taas myyntikokemusta omaavista vain 24 %:lla ei ollut arvonmääritysasiantuntijaa. Toisin sanoen, kokeneemmat olivat jälleen eniten käyttäneet asiantuntijoita.

Toteutumatta jääneissä omistajanvaihdoksissa on käytetty asiantuntemukseen vielä vähemmän rahaa kuin toteutuneissa (Varamäki ym. 2013a). Peräti 44 % vastaajista

ei ollut käyttänyt lainkaan rahaa asiantuntijapalkkioihin neuvotteluprosessin aikana. Ostajien ja myyjien välillä oli kuitenkin suuri ero: siinä missä myyjistä 36 % ei ollut käyttänyt euroakaan, ostajista samoin vastasi 67 %. Vain 15 % vastaajista (ostajista 7 % ja myyjistä 18 %) oli käyttänyt yli 2 000 €. Portfolio-yrittäjät ja ainakin jonkin verran myyntikokemusta omaavat käyttivät keskimäärin enemmän rahaa ov-asiantuntijapalkkioihin. Käytetyt summat olivat suurempia vähintään 5 työntekijän yrityksissä, mutta jäivät silti varsin pieniksi.

Haastatteluaineiston pohjalta voidaan tehdä huomio, että yrityskauppaneuvotteiluissa koettu asiantuntemuksen puute voi johtua kahdesta hieman erilaisesta syystä. Kyseessä voi olla asiantuntemuksen vähäinen käyttö tai ettei asiantuntemusta käytetä lainkaan. Toisaalta kyse voi olla siitä, että käytetty asiantuntemus ei ole vastannut tarvetta.

(5) Mitä ostajat ja myyjät ovat oppineet keskenjääneestä prosessista ja miten he suhtautuvat tulevaisuudessa ostoihin ja myynteihin?

Peräti 62 % vastaajista ei tekisi mitään toisin kesken jääneessä omistajanvaihdoksessa, mikäli se alkaisi nyt. Ostajista tätä mieltä oli 83 % ja myyjistä 55 %. Ero ostajien ja myyjien välillä on erittäin merkitsevä. Oppiminen näyttää kumuloituvan, sillä vastaajat, joilla oli aikaisempaa kokemusta, tekisivät useammin jotain toisin kuin ne, joille prosessi oli ensimmäinen. Vastaajat, jotka tekisivät jotain toisin omistajanvaihdosprosessissa jos se alkaisi nyt, olivat myös kokeneet keskimäärin enemmän ongelmia kuin muut vastaajat.

Vastaajilta, jotka olisivat tehneet jotain toisin, kysyttiin asiasta tarkemmin avoimella kysymyksellä. Sekä myyjien että ostajien vastauksissa nousevat esiin omistajanvaihdosprosessin parempi suunnittelu sekä asiantuntija-apu (avun käyttäminen yleensä, oikeanlaisen avun käyttäminen). Lisäksi moni myyjä hinnoittelisi yrityksensä toisin ja pyrki etenemään myyntiprosessissa nopeammin. Myös ostajaehdokkaisiin perehtyminen mainitaan.

Ostajat (39 %) olivat selvästi myyjä (18 %) useammin erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yrityskaupan toteutumattomuuteen. Kaupan alan yritykset olivat tyytyväisimpiä omistajanvaihdosten toteutumattomuuteen samoin kuin vastaajat, joilla ei ollut aiempaa myyntikokemusta.

Myyjistä 84 % ja ostajista 41 % oli erittäin kiinnostunut tai kiinnostunut edelleen myymään yrityksensä. Vastaavasti ostajista 68 % ja myyjistä 4 % oli erittäin kiinnostunut tai kiinnostunut ostamaan uutta liiketoimintaa tai yrityksen. Kiinnostuneimpia myymään olivat vanhemmat, kauemmin yrittäjänä toimineet sekä vastaajat, joilla on aiempaa myyntikokemusta ja toisaalta vastaajat, joilla ei ole aiempaa ostokokemusta.

Kiinnostus ostamiseen puolestaan oli suurinta nuoremmilla, vähemmän aikaa yrittäjänä toimineilla, korkeakoulututkinnon suorittaneilla sekä vastaajilla, joilla on aiempaa ostokokemusta ja toisaalta vastaajilla, joilla ei ole aiempaa myyntikokemusta.

Haastateltaessa yrityskauppaneuvottelujen keskeytymisen kokeneita yrittäjiä tuli esiin huomio, että nämä kesken jääneet neuvottelut voivat toimia myös mielenkiintoisena ja hyödyllisenä kokemuksena sekä ostajalle että myyjälle. Myyjä voi saada uusi näkökulmia yrityksensä kehittämiseen tai osaa suhtautua ammattimaisemmin yrityskauppaneuvotteluihin seuraavan ostajaehdokkaan kanssa. Ostajalle voi ostokohteeseen tutustumisen myötä kirkastua, millaista yritystoimintaa hän oikeastaan todella haluaisi ostaa.

4.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset

Käsillä oleva tutkimus on aineistonsa puolesta ainutkertainen Suomessa. Tutkimuksen painoarvoa nostaa sen kuuluminen laajaan omistajanvaihdoksiin liittyvään tutkimusjatkumoon, jossa eri toimijoiden näkökulmia ja eri aineistojen tuottamaa tietoa voidaan verrata ja siten triangulaation keinoin vahvistaa tulosten luotettavuutta. Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä, että tyypillisin yrityskaupan kohde Suomessa on 2–4 henkeä työllistävä yritys. Tässä kokoluokassa on runsaasti yrityksiä, joilla on elinkelpoisuutta myös yrityskaupan jälkeen, ja tämän kokoisille yrityksille myös potentiaalisia ostajia on enemmän kuin suuremmille yrityksille. Jo aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että yritysostajat ovat tavallisimmin samaa kokoluokkaa kuin ostokohteetkin. Seuraavassa on esitetty tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset.

Yrityskaupan kaatumiseen on yleensä useita syitä. Neuvottelu on samalla perehtymisprosessi ostajalle.

Siihen, että yrityskauppa jää lopulta toteutumatta, on tutkimuksen perusteella yleensä useita syitä. Vaikka myös toteutuneissa yrityskaupoissa kohdataan ongelmia, toteutumattomissa kaupoissa ongelmia on enemmän, näkemuserot ovat suurempia ja niihin ei saada neuvottelemalla ratkaisua. Ostajan, myyjän tai molempien motivaatio neuvotteluratkaisun etsimiseen hiipuu. Huomionarvoista on myös, että yrityskaupprosessien raukeamiseen johtavia syitä ei aina tuoda julki; ääneen ilmaistujen syiden lisäksi on taustalla monesti myös julkilausumattomia syitä neuvottelujen kariutumiseen.

Myyjän ja ostajan erilaiset lähtötilanteet voivat osaltaan aiheuttaa vääriä oletuksia molemmille neuvotteluosapuolille. Myyjät eivät useinkaan hahmota, että ostajalle yrityskaupan neuvotteluprosessi on samalla tutustumisprosessi. Myyjä tuntee luonnollisesti myyntikohteensa, mutta ostajalle kaupan kohteen olemus aukeaa vasta keskus-

telujen edetessä. Se, että yrityskauppa jää toteutumatta, ei välttämättä siis ole merkki epäonnistuneesta neuvotteluprosessista; kyse voi yhtä hyvin olla onnistuneesta ostokohteeseen perehtymisen prosessista, jonka tuloksena ostaja toteaa, että yritys ei vastaa hänen tarpeitaan. Toteutumatta jäävät yrityskaupat ovat osa elinkeinoelämän luonnollista dynamiikkaa; ilman niitä ei voi olla toimivia yrityskauppamarkkinoita.

Liian korkeat hintapyynnöt ovat merkittävä ongelma. Epärealistinen arvonmääritys voi lopettaa neuvottelut alkuunsa.

Ostajan näkökulmasta liian korkeat hintapyynnöt ovat suurin ongelma. Näkemys erot hinnan suhteen saattavat olla todella suuria. Tämä on ongelmallista siksi, että liian korkea hintapyyntö kaataa usein neuvottelut jo alkumetreillä. Pienen yrityksen kohdalla etenkin kokematon ostaja ei välttämättä osaa lähteä neuvottelemaan vaan jättää asian sikseen todettuaan, että myyjän odotukset ovat liian kovat suhteessa ostajan resurssihin. Myös myyjän kannalta on valitettavaa, jos neuvotteluja ei edes päästä käymään, sillä todennäköistä on, että kauppahinta laskee ajan myötä. Myyjien kannattaisikin kiinnostua vakavasti jo ensimmäisistä mahdollisista tarjoajista ja pyrkiä aktiivisesti etsimään toimivaa ratkaisua hintaa ja kauppakohdetta sovittelemalla.

Jotta kauppa syntyisi, hinnan on oltava ostajakohtaisesti oikea: sekä ostajan että ostajan rahoittajan on pidettävä hintaa kohtuullisena ottaen huomioon odotukset yrityksen tuotosta omistajanvaihdoksen jälkeen. Yrityskauppojen aikaansaamista ajatellen olisi toivottavaa, että yritystään myyvät yrittäjät pyrkisivät realistisesti arvioimaan pyyntihinnan myös ostajan näkökulmasta jo ennen neuvottelujen alkua.

Rahoitus on todellinen ongelma mutta joskus myös kätevä selitys.

Tutkimuksen perusteella yrityskauppojen rahoitus on suuri ongelma tällä hetkellä. Etenkin vakuusvaateet ovat tiukat. Pienten yrityskauppojen rahoitus on pitkälti pankkien varassa, ja kaupat usein kaatuvatkin pankin haluttomuuteen lähteä rahoittajaksi. On kuitenkin huomattava, että rahoitusta käytetään jonkin verran myös ”julkisyynä” neuvotteluista vetäytymiseen silloin, kun todellista syytä ei haluta myyjällä ilmaista. Tämä käy ilmi myös siitä, että myyjät pitävät rahoitusta ostajia useammin syynä yrityskauppojen kariutumiseen. Myös rahoittajilla voi olla julkilausumattomia perusteita kieltäytyä myöntämästä rahoitusta. Toimialan yleisten näkymien ja vakuuksien lisäksi rahoittajat punnitsevat myös ostokohteen elinkelpoisuutta uuden ostajan käsissä. Viime kädessä rahoitusratkaisu on ostokohde- ja ostajakohtainen.

Moni yritys jää hyvästä syystä myymättä.

Toteutumattomia yrityskauppoja tarkastellessa on ilmeistä, että suuri osa myymättä jäävistä yrityksistä on käytännössä elinkelvottomia. Elinkelvottomuus on yksi keskei-

simmistä syistä siihen, että yritystä ei saada myytyä. Jo aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että yritystä pitää kehittää myyntihetkeen asti. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat vahvasti tätä näkemystä. Yrityskaupan jälkeen yrityksen tuottoon kohdistuu aiempaa suurempi rasitus pääomakuluista, jolloin yritys, joka myyjän näkemyksen mukaan tarjoaa riittävän tuoton, ei uudelle omistajalle siirryttyään ehkä olekaan elinkelpoinen. Myytävän yrityksen tarmokas kehittäminen loppuun asti on siten erittäin tärkeää. Sen lisäksi, että yrityksen liiketoimintaa on kehitettävä tulevaa tuottoa ajatellen, on tärkeää muutenkin pyrkiä varmistumaan yrityksen elinkelpoisuudesta kaupan jälkeen. Pienten yritysten kohdalla ongelmaksi muodostuu usein yritystoiminnan liiallinen henkilöityminen omistajaan, jolloin asiakaskunnan pysyvyyttä omistajanvaihdoksen jälkeen on vaikea ennakoida. Monissa yrityksissä ei myöskään ole valmistauduttu omistajan vaihtumiseen siinä mielessä, että toimintatapoja ja muita tärkeitä tietoja olisi dokumentoitu tai muuten varauduttu osaamiseen siirtoon.

Mitä enemmän aikaa kuluu myyntipäätöksestä, sitä enemmän yrityksen elinkelpoisuus yleensä heikkenee, sillä kehityspanostukset hiipuvat myyjän motivaation laskiessa. Elinkelpoisuutta punnitessaan ostaja pohtii luonnollisesti myös yrityksen toimialan, tuotteiden ja markkinoiden elinkaaren vaihetta.

Kaikkiaan on ymmärrettävää ja hyväksyttävää, että osa yrityksistä ei löydä uutta omistajaa. Kuten edellä jo todettiin, elinkelvottomien yritysten poistuminen markkinoilta on osa yrityselämän dynamiikkaa.

Kauppakohteen kiinnostavuus riippuu ostajan motiiveista. Strateginen sopivuus selviää usein vasta neuvottelujen myötä. Myös myyjän motiivit vaikuttavat kauppojen toteutumiseen.

Kun ostajana yrityskauppaneuvotteluissa on toinen yritys, on yritysostossa yleensä kyse ostavan yrityksen kasvustrategiasta. Yritysostolla halutaan esimerkiksi täydentää oman yrityksen resurssiperustaa, päästä uusille markkinoille, tai karsia kilpailua nykyisillä markkinoilla. Yrityskauppaneuvotteluissa ostaja punnitsee myyntikohteen strategista sopivuutta samalla kun perehtyy ostokohteeseen. Näin ollen kauppa voi kaatua myös tekijöihin, jotka eivät suoraan liity myyntikohteen ominaisuuksiin vaan ominaisuuksien yhteensopivuuteen jo valmiiksi ostajan hallussa olevan liiketoiminnan kanssa. Myös yksityishenkilön motiiveja yrityskauppaan voidaan pohtia eräänlaisen ”elämänstrategian” näkökulmasta. Tähän voivat liittyä esimerkiksi ostajan odotukset yrityksen tulevasta tuotosta, yrittäjältä vaadittavasta työmäärästä ja osaamisesta sekä yrityksen kasvumahdollisuuksista. Kaikkiaan strateginen sopivuus – tai paremminkin sen puute – on tärkeä tekijä useissa toteutumatta jääneissä yrityskaupoissa.

Motiivit vaikuttavat yrityskauppojen toteutumiseen myös siinä mielessä, että kaikilla ostajilla ei välttämättä ole todellista halua myydä eikä kaikilla ostajilla todellista halua

ostaa. Myyjällä voi olla yritykseensä vahva, jopa osittain tiedostamaton tunneside, joka tekee vaikeaksi luopua yrityksestä sellaisilla ehdoilla, joilla ostaja on löydettävissä. Tunneside voi ylimitoitettun hintapyynnön lisäksi johtaa esimerkiksi kaupan ehtoihin, jotka rajaavat liiaksi potentiaalista ostajakaartia tai rajoittavat mahdollisen ostajan mahdollisuuksia kehittää yritystä omien tarpeidensa mukaan. Lisäksi myyntihaltumuuden takana voivat olla taloudelliset syyt. Joillakin myyjillä eläkeiän toimeentuloa on osittain laskettu yrityksen myyntihinnan varaan: jos myynti ei onnistukaan toivotulla hinnalla, saattaa myyjä mieluummin pitää yrityksen ja hankkia sitä kautta lisätuloa eläkkeen rinnalla. Ostajilla kyse voi olla haluttomuudesta ottaa riskiä. Kun realistinen kuva tulevasta kehityksestä yrityskauppaneuvottelujen myötä, ei löydykään enää rohkeutta tehdä kauppaa. Yleisesti ottaen sekä myyjät että ostajat ovat vilpittömin aikein liikkeellä. Kuitenkin, kuten aiemmin todettiin, neuvotteluprosessi on samalla tutustumisprosessi. Sen kuluessa voidaan päätyä myös luopumaan osto- tai myyntiaikeista. Joskus toteutumatta jäänyt yrityskauppa on myös arvokas ja opettavainen kokemus itsessään.

Väärä ajoitus on monen tekemättä jäävän kaupan taustasy.

Ajoitus on yksi tärkeä tekijä monessa toteutumatta jääneessä yrityskaupassa. Yleiskuva on, että myyjät lähtevät liikkeelle liian myöhään. Oikeaa ajoitusta voidaan tarkastella toimialan, liiketoiminnan tai yrittäjän suhteen. Toimialan yleiset näkymät ovat osa kokonaiskuvaa, jonka ostajat ja rahoittajat muodostavat kaupan kohteen elinkelpoisuudesta; hiipuva tai notkahtanut toimiala ei houkuta kumpikaan. Myös liiketoiminnan lyhyemmän aikavälin menestyksellä on merkitystä. Yrityskauppa on huomattavasti helpompi saada aikaiseksi, kun takana on muutama menestyksen vuosi. Tappiollisella tilinpäätöksellä on vaikeampi vakuuttaa ostajia tulevaisuuden mahdollisuuksista. Myös yrittäjän iällä on merkitystä. Kun myyjä lähestyy eläkeikää tai on jo eläkeiän ylittänyt, alkaa yrittäjän panostus väistämättä heiketä ja yritystoiminta kuihtuu hiljalleen. Silloinkin kun myyjä itse kokee yrityksen olevan edelleen kunnossa, voi ostaja epäillä eläkeikäisen yrittäjän liiketoiminnan elinvoimaa. Iäkkäällä yrittäjällä ei myöskään välttämättä ole enää aikaa ajoittaa myyntiä hyvään suhdanteeseen. Kaikkiaan yrityksen myynti onnistuu helpoimmin silloin kun sillä menee hyvin. Kun yrityskauppaneuvotteluja lähdetään käymään huonona aikana, on epäonnistumisen mahdollisuus huomattavasti suurempi.

Kun neuvotteluissa päästään alkuun, on niitä syytä viedä tehokkaasti eteenpäin. Hedelmättömiksi käänntyneet neuvottelut kannattaa katkaista.

Myös yrityskauppaprosessin aikatauluilla on merkitystä. Prosessin kestäessä kauan potentiaaliset ostajat todennäköisesti vähenevät ja hinta todennäköisesti laskee. Kaupan aikaansaamisen näkökulmasta myyjän kannattaa toisaalta pyrkiä yksittäisen ostajaehdokkaan kanssa käytävissä neuvotteluissa tiiviiseen aikatauluun ja toisaalta

pyrkii, jos mahdollista, saamaan alusta alkaen useampia ostajaehdokkaista harkitsemaan ostoa. Monen ostajaehdokkaan kanssa käytävät neuvottelut toki vaativat yrittäjältä resursseja, mutta nopea ja tehokas prosessi toisaalta myös säästää aikaa ja johtaa todennäköisemmin tyydyttävään tulokseen.

Kaikkiaan toteutumattomien yrityskauppojen tarkastelu kertoo, että yrityskauppa-prosesseissa usein käytetään liiaksi aikaa ja resursseja hedelmättömiksi kääntyneiden neuvottelujen parissa. Kaikkien osapuolten kannalta olisi toivottavaa, että prosessi etenee – ja tarvittaessa päättyy tuloksettomana – reippaassa aikataulussa. Neuvotteluprosessi on tyypillisesti menossa pieleen, kun (1) luottamusta ei tunnu syntyvän, kun (2) näkemyserot kauppahinnasta, -kohteesta tai -ehdoista ovat merkittävät eivätkä kapene, kun sovitut aikataulut lipsuvat toistuvasti, kun (3) jompikumpi osapuoli syyttää kolmatta tahoa ongelmista, tai kun (4) pöydällä on useita ongelmia, joihin vain toinen osapuoli yrittää etsiä ratkaisua. Tällaisessa tilanteessa on syytä harkita neuvottelujen katkaisemista. Neuvotteluihin menevä aika voidaan paremmin käyttää myyntikohteen kehittämiseen tai sopivamman ostokohteen etsimiseen.

Asiantuntijoita tarvitaan mutta osaamisen taso vaihtelee. Julkisessa omistajanvaihdosneuvonnassa on tarvetta priorisoinnille.

Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta yrityskauppa-prosesseissa hyödynnettyjen asiantuntijoiden taso vaihtelee. Tämä on haastavaa varsinkin kokemattomille, ensimmäistä kertaa yrityskauppaneuvotteluja käyville ostajille ja myyjille. Esimerkiksi arvonmääritys on haastava tehtävä, jossa ulkopuolinen asiantuntemus olisi useimmiten tarpeen, mutta asiantuntijan osaamisella ja neuvojen laadulla on suuri merkitys. Epärealistinen pyyntihinta voi pahimmillaan johtaa siihen, että yrityskauppa jää loppujen lopuksi kokonaan tekemättä. Suositeltavaa onkin, että asiantuntijaa valitessaan myyjä / ostaja varmistuu suositusten kautta siitä, että asiantuntija on kokenut ja osaava. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä vähentää aineiston perusteella se, että asiantuntijoista tai asiantuntijapalveluiden saatavuudesta ei ole tietoa. Moni on myös haluton käyttämään rahaa asiantuntijapalkkioihin, vaikka laadukkaat asiantuntijaneuvot voivat olla äärimmäisen tärkeitä yrityskaupan toteutumisen kannalta. Tässä ja myös aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että korkeakoulutetut ja kokeneet yrityskaupan tekijät hyödyntävät asiantuntijoita enemmän, vaikka heillä on omaakin osaamista.

Julkisesti rahoitetuille ov-neuvontapisteille voi toteutumattomista yrityskaupoista saadun tiedon pohjalta suosittaa, että käytettävissä olevia niukkoja resursseja kohdennetaan entistä tarkemmin. Kauppakohteiden ja ostajien laatua on arvioitava ja arvioinnin pohjalta pyrittävä priorisoimaan toimenpiteitä. Potentiaalisesti elinkelpoisiin kauppakohteisiin on kannattavaa panostaa vahvemmin. Räätelöidyn, aktiivisen palvelun avulla kauppajoja voisi syntyä enemmän. Toisaalta olisi tärkeää, että myyjille pystyttäisiin tarvittaessa antamaan selvä ja realistinen kuva kaupan toteutumisen

mahdollisuuksista ja sanomaan myös exit-vaihtoehto ääneen ja neuvomaan alasajon toteuttamisessa tai ohjaamaan erikoisasantuntijan luo. Samalla tavalla myös ostaja-ehdokkailla on tarpeellista todeta, mikäli kohde ei vastaa ostokriteerejä. Näin säästyisi resursseja sellaisten yrityskauppaprosessien tukemiseen, joiden avulla todella voidaan säästää työpaikkoja tulevaisuuteenkin.

4.3 Omistajanvaihdosrahasto

Tässä, kuten toteutuneidenkin omistajanvaihdosten tutkimuksissa, on käynyt ilmi, että rahoitus on merkittävimpiä haasteita omistajanvaihdosten toteuttamisessa. Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvattamisen näkökulmasta yrityskaupat tarjoavat yrittäjille tehokkaan työkalun yrityksen strategiseen uudistamiseen yllätyksellisesti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Toisaalta tuleville yrittäjille yritysosto on varma ja nopea tie yrittäjyyteen. Edelleen, sukupolvenvaihdokset ovat keskeisessä roolissa yritystoiminnan jatkumisen ja työpaikkojen säilymisen näkökulmasta, ja ne tarjoavat monesti yritykselle nuoremman sukupolven suuremman kasvu- ja kehittämishalun siivittämän kehityshyppäyksen.

Omistajanvaihdosten rahoittamisessa kolme tärkeintä tahoa ovat ostaja, pankit ja Finnvera. Finnvera on merkittävin yksittäinen yrityskauppoja rahoittava organisaatio, ja se on mukana vuosittain noin tuhannessa yrityskaupassa ja sukupolvenvaihdoksessa. Jo menestyvää liiketoimintaa luoneella yrityksellä on useimmissa tapauksissa valmiudet rahoittaa suunnittelemansa yrityskaupat, mutta ei aina. Sen sijaan tulevat yrittäjät tarvitsevat yritysoston tai sukupolvenvaihdoksen yhteydessä lähes aina ulkopuolista rahoitusta. Vuonna 2013 toteutetun ostajatutkimuksen mukaan rahoitus oli kolmanneksi merkittävin ongelma heti arvonnäytteen ja liian korkeiden hintapyyntöjen jälkeen, vaikka kyseessä olivat ostajat, jotka olivat saaneet rahoitusta. Samoin käsillä olevassa tutkimuksessa ostajat pitivät rahoitusta kolmanneksi merkittävimpänä ongelmana ja myyjät jopa kaikkein merkittävimpänä ongelmana.

Tässä yhteydessä voidaan nostaa esiin ajatus yritysten omistajanvaihdoksiin keskittyvästä pääomarahastosta. Nykyisten pääomarahastojen osalta voidaan tehdä kaksi keskeistä havaintoa. Ensinnäkin, pääomarahoitajia käyttäneet yritysostajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä pääomarahoitajan määräaikaiseen rooliin yrityskaupan rahoittajana, hallitustyöskentelyn systematisoijana ja rahoitusosaamisen tuojana. Toiseksi, suurin osa pienten yritysten omistajanvaihdoksista jää pääomarahastojen sijoitusfookusalueen ulkopuolelle.

Omistajanvaihdosrahaston tavoitteena olisi pienten yritysten (korkeintaan 50 työntekijää) yrityskauppojen rahoituspalvelujen kehittäminen ja saatavuuden parantaminen.

Mikäli kaupan kohteena olevalla liiketoiminnalla on strategiset mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa uudessa omistuksessa, tulee markkinoilla olevia rahoituspalveluja hyödyntämällä saada myös rahoitus järjestymään.

Lähtökohtaisesti tarkoituksena olisi luoda maltillisen rahan pääomarahasto, joka sijoittaa kotimaassa toimiviin pieniin yrityksiin. Sijoitusosuus voisi olla 15–85 % kaupahinnasta. Oman pääomanehtoista rahoitusta voisi olla 15–85 % omistajanvaihdoksessa tarvittavasta rahoituksesta. Rahoituksen suuruus voisi vaihdella 50 000–500 000 euron välillä. Toimintatapaan kuuluisi mahdollisuus osallistua hallitustyöskentelyyn eli käytännössä mahdollisuus nimetä yksi hallituksen jäsen. Rahoitettavat tapaukset voisivat olla osake- tai liiketoimintakauppoja tai sukupolvenvaihdoksia.

Käytettävissä oleva rahoitus voitaisiin koota kahdesta erilaisesta lähteestä: eläkevaikutusrahastot ja muut julkiset rahoittajat sekä yksityiset pääomasijoittajat. Osana sijoituspakettia olisi, että jokaiseen kohteeseen käytettäisiin sekä julkista että yksityistä pääomarahoitusta. Näiden ehdot olisivat muuten samat, mutta yksityisen pääoman antanut taho osallistuisi hallitustyöskentelyyn. Ajatuksena olisi tuoda yritysten omistajanvaihdosten rahoitusmarkkinoille ”viisasta rahaa” (smart money). Yksityisiä sijoittajia voisivat olla mm. senioriyrittäjät, jotka haluavat sijoittaa omasta yritystoiminnastaan tienaamiaan rahoja nuorempien yrittäjien yrityksiin (ks. esim. Varamäki ym. 2012c).

Omistajanvaihdoksiin keskittyvän rahaston toiminnan käynnistämiseksi tarvittaisiin seuraavia: (1) ideasta ja sen eteenpäin valmistelusta vetovastuun ottava taho, (2) esitysluonnos omistajanvaihdosrahastosta, (3) luonnos liiketoimintamallista ja (4) yhteistyöneuvottelujen käynnistäminen keskeisten toimijoiden kesken.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityskauppa on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen ilmiö (Meglio & Risberg 2011). Vaikka Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajanvaihdostutkimusten kokonaisuus on kyennyt valottamaan yrityskauppoja monista näkökulmista, tarvitaan yrityskauppaprosessien entistä vahvempaa kokonaistarkastelua. Kysymykseen tulisi muutaman tapauksen rikkaaseen aineistoon perustuva ns. 360-asteen case-tutkimus, jossa haastatellaan saman yrityskauppaprosessin kaikkia osapuolia eli ostajaa/ostajatiimiä, myyjää/myyjätiimiä, rahoittajaa/rahoittajia sekä hyödynnettyjä asiantuntijoita. Tällainen tutkimus mahdollistaisi syvällisen ymmärryksen rakentamisen yrityskauppaprosessin etenemiseen vaikuttavista tilannetekijöistä, kriittisistä pisteistä, onnistumisen edellytyksistä ja epäonnistumisen syistä.

Luonnollinen seurantatutkimuskohde ovat myös tässä tutkimuksessa haastatellut toteutumattomien yrityskauppojen osapuolet. Aiempi tutkimus on osoittanut, että myynti/ostokokemusta jo omaavat ovat keskimäärin muita valmiimpia yrityskauppoihin myös jatkossa. Pitkittäisseurantatutkimuksella voidaan 1–2 vuoden kuluttua selvittää, ovatko tässä tutkitut myyntikohteet löytäneet ostajan ja ostajat itseään tyydyttävän ostokohteen.

Rahoitus nousee tässä tutkimuksessa esiin merkittävänä syynä siihen, että yrityskaupat jäävät tekemättä. Rahoittajien arviointikriteereihin ja päätöksentekoon pureutuva syvällisempi tutkimus, joka avaisi pienen yrityksen yrityskaupan rahoituksen todellisia edellytyksiä, tuottaisi potentiaalisille yrityksen ostajille ja myyjille tärkeää tietoa. Myös ov-neuvontaa antavat tahot voisivat hyödyntää tällaisen tutkimuksen tuloksia opastaessaan ostajia ja myyjiä.

LÄHTEET

- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Angwin, D. 2004. Speed in M&A Integration: The First 100 days. *European management journal* 22 (4), 418–430.
- Baker, H., Dutta, S., Saadi, S. & Zhu, P. 2012. Are good performers bad acquirers? *Financial management* 41 (1), 95–118.
- Barkema, H. & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of management journal* 51 (4), 696–722.
- Bauer, F. & Matzler, K. 2014. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal* 35 (2), 269–291.
- Bouchikhi, H. & Kimberly, J. 2012. Making mergers work. *MIT Sloan management review* 54 (1), 63–70.
- Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. *Long range planning* 42 (2), 137–163.
- Colman, H. & Lunnan, R. 2011. Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of management* 37 (3), 839–860.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M., & Gnan, L. 2007. Integrating cross-border acquisitions: a process-orientated approach. *Long range planning* 40 (2), 202–222.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H. 2004. When to ally & when to acquire. *Harvard business review* 82 (7/8), 108–115.
- Ellis, K., Reus, T., Lamont, B. & Ranft, A. 2011. Transfer effects in large acquisitions: How size-specific experience matters. *Academy of management journal* 54 (6), 1261–1276.
- Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. & Tarba, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review* 55 (1), 13–35.
-

- 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.
- Haleblian, J., Kim, J. & Rajagopalan, N. 2006. The Influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of management journal* 49 (2), 357–370.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press
- Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic management journal* 27 (4), 347–367.
- Immonen, R. 2011. *Yritysjärjestelyt*. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. 3. p. Helsinki: Talentum.
- Kim, J., Haleblian, J. & Finkelstein, S. 2011. When firms are desperate to grow via acquisition: The effect of growth patterns and acquisition experience on acquisition premiums. *Administrative science quarterly* 56 (1), 26–60.
- King, D., Dalton, D., Daily, C. & Covin, J. 2004. Meta-analysis of post-acquisition performance: Indicators of unidentified moderators. *Strategic management journal* 25 (2), 187–200.
- KPMG 2006. *The morning after. Driving for post deal success*. UK: KPMG Design Services.
- L 12.8.2011/948. Kilpailulaki.
- Langford, R. & Brown, C. 2004. Making M&A pay: lessons from world's most successful acquirers. *Strategy and leadership* 32 (1), 5–14.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science* 10 (1), 1–26.
- Marks, M. & Mirvis, P. 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of management executive* 15 (2), 80–92.
-

- Marks, M. & Mirvis, P. 2011. Merge ahead: a research agenda to increase merger and acquisition success. *Journal of business and psychology* 26 (2), 161–168.
- Meglio O. & Risberg, A. 2011. The (mis)measurement of M&A performance – A systematic narrative literature review. *Scandinavian journal of management* 27 (4), 418–433.
- Moore, J. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review* 71 (3), 75–86.
- Moore, J. 1996. *The death of competition*. New York: Harper Business.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. & Avila, R. 1997. Correlates of success in family business transition. *Journal of business venturing* 12 (5), 385–401.
- Risberg, A. 2001. Employee experience of acquisition processes. *Journal of world business* 31 (1), 58–84.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Schweizer, L. & Patzelt, H. 2012. Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian journal of management* 28 (4), 298–310.
- Seth, A., Song, K. & Pettit, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic management journal* 23 (10), 921–940.
- Tall, J. 2014. *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitösk.
- Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of management* 38 (2), 599–639.
- Uhlener, R. & West, A. 2008. Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly* 2, 106–113.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of management studies* 30 (4), 859–894.
-

-
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011a. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013a. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 29.9.2014]. Saatavana: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011b. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen 2011. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaatio, TEM.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012b. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 29.11.2013] Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396>.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012c. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaatio, TEM.
- Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013b. Business transfers in Finland – sellers' perspective. Proceedings of 13th Annual Conference of the European Academy of Management, 26-29 June 2013, Istanbul, Turkey.
- Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä E. & Laitinen, EK. 2013c. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/id/209266/B76_.pdf
-

Very, P. & Schweiger, D. 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.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saate.

Hyvä yrittäjä!

Etsimme yrittäjiä, jotka ovat viimeisen kolmen vuoden aikana olleet mukana toteutumattomassa yrityskaupassa, toisin sanoen yrityskaupassa, jossa neuvottelut ostajan ja myyjän välillä aloitettiin, mutta kauppa jäi syystä tai toisesta toteutumatta. Etsimme sekä myyjän että ostajan roolissa mukana olleita.

Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeää sekä yrittäjille että meille. Kyselyn tuloksia hyödynnetään pk-yritysten yrityskauppojen edistämisessä, yrittäjille suunnatussa viestinnässä ja elinkeinopolitiikan uudistamisessa. Tämä tutkimus on ainutlaatuinen Suomessa. Tulokset ovat sitä luotettavampia mitä enemmän saamme vastauksia.

Oletko etsimämme yrittäjä?

Mikäli olet, pääset vastaamaan kyselyyn oheisesta linkistä...

Mikäli et kuulu kohderyhmään, mutta tiedät jonkun toisen yrittäjän, jolla yrityskauppa on jäänyt kesken, pyydämme ohjaamaan kyselyn hänelle eteenpäin.

Vastauksia pyydämme 20.6.2014 mennessä.

Yrityskauppa on yksi tehokkaimmista liiketoiminnan kehittämisen työkaluista. Yrityskaupan onnistuminen on sekä ostajan että myyjän etu. Yrityskaupan toteuttamisen jälkeen yli 80 % ostajista pitää yrityskauppaa onnistuneena. Jotta ymmärtäisimme yrityskauppojen onnistumisen edellytyksiä paremmin, tarvitsemme tietoa myös siitä, miten ja mistä syystä kaupat jäivät tekemättä.

Lämpimät kiitokset osallistumisestasi.

Yrittäjyys- ja omistajanvaihdosterveisin

Elina Varamäki
KTT, dosentti
Seinäjoen ammattikorkeakoulu
040-830 5189
elina.varamaki@seamk.fi

Mika Haavisto
Projektipäällikkö
Suomen Yrittäjät
050-550 1993
mika.haavisto@yrittajat.fi

Tutkimus toteutetaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Suomen Yrittäjien yhteistyönä. Tutkimus rahoitetaan Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen myöntämällä ESR-rahoituksella.

Liite 2. Kyselylomake.

A.TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

2. Syntymävuotenne _____

3. Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?

1. Ei ammatillista tutkintoa (lukio, peruskoulu, keskikoulu, kansakoulu)
2. Ammatillinen koulutus
3. Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu

4. Kuinka monta vuotta olette toimineet päätoimisena yrittäjänä? _____ vuotta

5. Monessako yrityksessä teillä on omistusta (pörssinoteerattuja yrityksiä ei lasketa) tällä hetkellä? _____ yrityksessä

6. Mikä on pääyrittäksenne koko? _____ työntekijää yrittäjä mukaan lukien
_____ € liikevaihto / vuosi

7. Mikä seuraavista on pääyrittäksenne päätoimiala

1. Kauppa
2. Teollisuus / tuotannollinen
3. Palveluala
4. Rakentaminen
5. Kuljetus
6. Muu, mikä

8. Missä määrin arvioitte itsellänne olevan kokemusta seuraavista tällä hetkellä?

(1=ei lainkaan kokemusta, 5=erittäin paljon kokemusta)

1. Yrityksen myymisestä

1 2 3 4 5

2. Yrityksen ostamisesta

1 2 3 4 5

3. Yrityksen perustamisesta

2 3 4 5

1

9. Kuinka monta kertaa olette olleet myymässä yritystä (eri yrityksiä)?

_____ krt, joista loppuun asti on toteutunut _____ kpl

10. Kuinka monta kertaa olette ollut ostamassa yritystä?
_____ krt, joista loppuun asti on toteutunut _____ kpl

11. Mikä on kotimaakuntanne?

12. Missä roolissa olitte viimeksi omistajanvaihdostilanteessa, kun omistajanvaihdos-neuvottelut alkoivat, mutta vaihdos ei toteutunut?

1. Ostajana
2. Myyjänä

B. OSTO- TAI MYYNTIKOHDE

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin viimeisimmän kesken jääneen omistajanvaihdoksen näkökulmasta.

13. Ostokohteen / myyntikohteen koko osto/myyntihetkellä
Työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien _____
Liikevaihto _____

14. Ostokohteen / myyntikohteen päätoimiala

1. Kauppa
2. Teollisuus / tuotannollinen
3. Palveluala
4. Rakentaminen
5. Kuljetus
6. Muu, mikä

15. Olitteko ostamassa / myymässä yritystä tai sen liiketoimintaa

1. Yksin
2. Yrittäjätiimin kanssa

16. Mikä oli ostajaehdokkaan ja myyntikohteen välinen maantieteellinen etäisyys?

1. Ostaja ja myyjä sijaitsivat
 2. Samalla paikkakunnalla
 3. Viereisillä paikkakunnilla
 4. Samassa maakunnassa
 5. Viereisissä maakunnissa
 6. Kauempana kuin viereisissä maakunnissa
-

17. Miten löysitte osto- tai myyntikohteen (valitse vain tärkein kohta)?

1. Tunsin ostokohteen entuudestaan ja otin itse yhteyttä
2. Löysin itse Yrityspörssin tai muutoin internetin välityksellä
3. Löysin itse muualta (esim. lehdestä tai tapahtumasta)
4. Yritysvälittäjäni tai muu asiantuntijani löysi kohteen
5. Myyjä / ostaja otti minuun itse yhteyttä
6. Myyjän / ostajan edustaja otti minuun yhteyttä
7. Muulla tavoin, miten? _____

C. OMISTAJANVAIHDOSNEUVOTTELUT

18. Miten pitkälle katsotte neuvottelujen edenneen?

| | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---------------|
| aivan alkutekijöihin | | | | | loppusuoralle |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

19a. Kuinka kauan neuvotteluprosessi oli käynnissä?

1. Alle kuukauden
2. 1 – 6 kk
3. 7 – 12 kk
4. Kauemmin kuin vuoden

19b. Minä vuonna neuvottelut päättyivät? _____

20. Mitä asioita ehdittiin sopia tyydyttävästi päätökseen (valitse kaikki sopivat)?

1. Kaupan kohde
2. Kauppahinta
3. Myyjän rooli kaupan jälkeen
4. Vaihdosajankohta
5. Muut kauppaehdot
6. Due diligence
7. Muu, mikä _____

21. Mikä oli omistajanvaihdoksen suunniteltu toteutustapa?

1. Osakekauppa
 2. Liiketoimintakauppa
 3. Ei tietoa
-

22. Ostajan tai myyjän motiivit

Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat aiottuun ostamiseen tai myymiseen? (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)

Ostajan näkökulmasta

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Yrittäjäksi ryhtyminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Oman yrityksen uudistaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Maantieteellinen laajentuminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Markkinaosuuden kasvattaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Laajentuminen uusille toimialoille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tuotantotehokkuuden parantaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Joku muu syy, mikä? _____ | | | | | |

Myyjän näkökulmasta

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Eläkkeelle jääminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jäljelle jäävään liiketoimintaan panostaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Houkutteleva ostotarjous | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Siirtyminen toisen palvelukseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Keskittyminen opintoihin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Terveydelliset syyt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Perhesyyt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Joku muu syy, mikä? _____ | | | | | |

23. Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia suunnittelussa omistajanvaihdoksessa?

(1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma)

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ostajaehdokkaan / Ostokohteen löytäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Rahoituksen saaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Verotus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Arvonmääritys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Myyjän liian korkea hintapyyntö / Ostajan liian matala hintatarjous | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tutustuminen kaupan kohteeseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu / valinta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Kauppakirjan laatiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Muu, mikä? _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24a. Mikä oli ratkaisevin syy, mihin omistajanvaihdos kaatui? Valitse seuraavista enintään kaksi tärkeintä syytä merkitsemällä viivalle 1. tärkein syy ja 2. tärkein syy

- Ostaja ei halunnutkaan ostaa
- Ostaja ei saanutkaan rahoitusta järjestymään, tästä jatkokysymys
- Myyjä ei halunnutkaan myydä
- Myyjän liian korkea hintapyyntö
- Kaupan kohde ei vastannut odotuksia

24b. Mihin rahoitus kaatui?

1. Suunnitellut rahoittajat eivät lähteneet rahoittamaan omistajanvaihdosta
1= kyllä, tästä jatkokysymys 2=ei
2. Rahoituksen ehdot olivat liian kovat (esim. vakuusvaateet)
1= kyllä, tästä jatkokysymys 2=ei

24c. Mitkä suunnitelluista rahoittajatahoista eivät lähteneet mukaan?

1. Pankki
2. Finnvera
3. Myyjä itse
4. Pääomasijoittaja / kehitysyhtiö
5. Sukulainen
6. Joku muu, mikä

25. Mitä tekisitte toisin tässä omistajanvaihdosprosessissa, mikäli se alkaisi nyt?

1. En mitään
2. Tekisin toisin seuraavat asiat: _____

26. Kuinka tyytymätön tai tyytyväinen olette tällä hetkellä siihen, että omistajanvaihdos ei toteutunut?

| erittäin tyytyväinen | | | | erittäin tyytymätön |
|----------------------|---|---|---|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

27. Keiden asiantuntijoiden palveluita hyödynsitte kesken jääneessä omistajanvaihdosprosessissa?

(1= kyllä, 2=ei)

- | | kyllä | ei |
|-------------------------------|-------|----|
| 1. Yrittäjäjärjestön palvelut | 1 | 2 |
| 2. Finnveran palvelut | 1 | 2 |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| 3. | ELY-keskuksen palvelut | 1 | 2 |
| 4. | Uusyrityskeskuksen palvelut | 1 | 2 |
| 5. | Tilitoimiston tai tilintarkastajan palvelut | 1 | 2 |
| 6. | OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut | 1 | 2 |
| 7. | Yritysvälittäjän palvelut | 1 | 2 |
| 8. | Juristien palvelut | 1 | 2 |
| 9. | Pankin palvelut | 1 | 2 |
| 10. | Muu, mikä? _____ | 1 | 2 |

28. Jatkokysymys 27 jälkeen, mikäli oli käyttänyt ko. palveluja. Kuinka tyytyväinen olitte kyseisen tahon palveluun? (1=en lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen)

29. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten arvonmääritystiimiä?

1. Ostajalla ja myyjällä oli yhteinen arvonmääritysasiantuntija
2. Ostajalla ja myyjällä kummallakin oli oma arvonmääritysasiantuntijansa
3. Ostajalla oli oma arvonmääritysasiantuntijansa, myyjällä ei ollut lainkaan asiantuntijaa
4. Myyjällä oli oma arvonmääritysasiantuntijansa, ostajalla ei ollut lainkaan asiantuntijaa
5. Neuvotteluissa ei käytetty lainkaan ulkopuolista arvonmääritysasiantuntijaa

30. Paljonko suunnilleen ehditte käyttää erilaisten omistajanvaihdosasiantuntijoiden palkkioihin? _____ €

E. TULEVAISUUS

31. Kuinka kiinnostunut olette tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

32. Kuinka kiinnostunut olette tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

33. Mitä muuta haluaisitte vielä tuoda esiin toteutumattomasta omistajanvaihdoksesta tai omistajanvaihdoksista yleensä?

KIITOS VASTAUKSISTA!

Liite 3. Keskiarvomuuttajat.

TAULUKKO 1. Ostajien motiivit.

| YRITYKSEN KEHITTÄMINEN ($\alpha = 0,765$) |
|--|
| Oman yrityksen uudistaminen |
| Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen |
| Laajentuminen uusille toimialoille |
| Tuotantotehokkuuden parantaminen |

| YRITYKSEN KASVATTAMINEN ($\alpha = 0,742$) |
|--|
| Maantieteellinen laajentuminen |
| Markkinaosuuden kasvattaminen |
| Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta |

| | YRITYKSEN KEHITTÄMINEN | YRITYKSEN KASVATTAMINEN |
|--------------|------------------------|-------------------------|
| Keskiarvo | 3,1 | 2,2 |
| Keskihajonta | 1,1 | 1,2 |
| Mediaani | 3,3 | 2,0 |
| Minimi | 1,0 | 1,0 |
| Maksimi | 5,0 | 5,0 |
| n | 34 | 33 |

TAULUKKO 2. Kaupan käytännön toimenpiteet ostaja.

| KAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET ($\alpha = 0,718$) |
|--|
| Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen |
| Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu/valinta |
| Kauppakirjan laatiminen |

| | KAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET |
|--------------|-------------------------------|
| Keskiarvo | 2,2 |
| Keskihajonta | 1,0 |
| Mediaani | 2,0 |
| Minimi | 1,0 |
| Maksimi | 5,0 |
| n | 38 |

TAULUKKO 3. Kaupan käytännön toimenpiteet myyjä.

| KAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET_myyjä ($\alpha = 0,805$) |
|--|
| Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen |
| Tutustuminen kaupan kohteeseen |
| Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu/valinta |
| Kauppakirjan laatiminen |

| | KAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET_myyjä |
|--------------|-------------------------------------|
| Keskiarvo | 2,2 |
| Keskihajonta | 0,9 |
| Mediaani | 2,0 |
| Minimi | 1,0 |
| Maksimi | 5,0 |
| n | 94 |

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystyöttyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
13. Elina Varamäki & Seliina Päälysaaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalien hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusvälineillä ja -volyymeilla. 2013.
15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulututkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
-

-
4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998–1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärstilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörin koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998–2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Väliisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu - Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteenä pkyrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
-

-
18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkyvät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
-

-
30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopeutuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopeutuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
-

-
42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
-

-
54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologiaa ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammatti-korkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajala, Seija Råttts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
-

-
66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013
 71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014
 74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet
-

huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-
aseman parantamiseksi. 2013

79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-
Pohjanmaalle. 2014.
80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten
tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus
Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanotto-
halukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014
84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic
Countries. PROLOG Final Report. 2014.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan
opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden
hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen:
Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset,
joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman
prepositiota. 2011.
 6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki
Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen.
Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
-

D. OPINNÄYTETÖITÄ - THESES

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä : aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu –lauluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
-

-
16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risetiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeistaantologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006.
-

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-88-8
ISBN 978-952-5863-89-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1743
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)