

## **Aloita yrittäjyys valmiista liiketoiminnasta**

### **- YVA-hankkeen arviointi**

Veijo Turunen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2016



<p><b>Tekijä</b> Veijo Turunen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2012</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Aloita yrittäjyys valmiista liiketoiminnasta - YVA-hankkeen arviointi</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 3</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Johan Dromberg</p>	
<p>Tulevina vuosina Suomen yritys-kannassa, erityisesti Pk-yrityksissä, tulee tapahtumaan paljon omistajien eläkkeelle jäämisiä. Osassa yrityksistä eläköityvä omistaja voi siirtää omistajuuden sukupolvenvaihdoksena perheen lapsille tai yritykselle löytyy uusi omistaja yrityskaupan kautta. Omistajanvaihdos on prosessi joka voi viedä paljon aikaa, ja luopujan ja toisaalta jatkajan uskoa koko prosessin mielekkyyteen. Eri tutkimukset osoittavat, että sukupolven- ja omistajanvaihdoksissa juuri jatkajan löytäminen pidettiin yrityksissä suurimpana haasteena. Helsinki Business Collegessa tämä ongelma tiedostettiin vuonna 2011 ja sen pohjalta käynnistettiin yrittäjävaihdosten- ja yrittäjäkumppanuuksien kehittämishanke, jonka lyhennyksenä käytetään YVA-kirjainyhdistelmää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön keskeisenä kysymyksenä oli vastata saavutettiinko toimeksiantajan YVA-hankkeen määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Hanke oli suunnattu erityisesti Pääkaupunkiseudun ja kehyskuntien Pk-yritykselle. Teoreettinen viitekehys koostui omistajanvaihdoksista tehdyistä opinnäytetöistä ja muista luotettavista lähdeaineistoista.</p> <p>Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin hankkeen valmistuksen palautteen myötä, että tämänkaltaiselle toimintamallille on tarve. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän kannalta toimintamallia voitaisiin hyödyntää pyrkimällä etsimään mahdolliset yrittäjäkandidaatit niiden omasta laajasta opiskelijapotentiaalista. Tärkeää olisi pyrkiä varmistamaan, että koulutuksen järjestäjä pitää huolen hankkeen kytkeytymisestä oppilaitoksen toimintaan ja yrityksiä sekä organisaatioita palvelemaan ekosysteemiin.</p> <p>Hankkeessa aikaansaadut palvelukonseptit, kuten Onnistu omistajanvaihdoksessa valmistus ja Suksee.fi yrittäjävaihdoksia tukeva verkkosivusto ja kohtaamispalvelu, ovat hyviä saavutuksia. Haasteeksi tulee muodostumaan miten luotuja toimintamalleja tullaan hyödyntämään oppilaitosten omassa koulutustarjonnassa ja miten tälle hankkeelle saadaan jatkohankkeita kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, hanke, luopuja, jatkaja, ammatillinen koulutus</p>	

Degree Programme in Business Management

<p><b>Author</b> Veijo Turunen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2012</p>
<p><b>The title of thesis</b> Starting Entrepreneurs Taking on Existing Businesses - Evaluation of the YVA Project</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 36+3</p>
<p><b>Supervisor</b> Johan Dromberg</p>	
<p>There will be a lot of retiring entrepreneurs in Finnish companies in the next few years, especially among small and medium-size company owners. In part of the companies the retiring owner can pass on the ownership to family members or the new owner will be found through corporate acquisitions. The change of ownership is a process that may require a lot of time from both the present and the new owners and thus lead to questioning the sensibility of the whole process. Different studies point out that the most challenging issue in the change of ownership is how to find a new owner or successor to the company. Helsinki Business College became aware of this problem in 2011 and they started a project concerning company acquisitions and company partnerships. The project was given the tempting name 'the YVA Project'.</p> <p>In this thesis the main objective was to explore whether the YVA project reached its targets concerning quantity and quality. The project was targeted especially at Helsinki and neighbouring areas, involving small and middle-size companies. The theoretical context consisted of various theses studying the change of ownership, and other reliable sources.</p> <p>On the basis of this study it is clear that operations like the YVA project are needed. The feedback from the project training course pointed this out. Vocational schools can benefit from this model by trying to find suitable candidates from their large number of students. It is important for the school to ensure that the project is connected to its basic operations and interest groups.</p> <p>The two service concepts based on this project are good achievements. The challenge will be to find a way to use these operating models in the different studies the schools offer, and also how to proceed with these kinds of projects both in the national and international level.</p>	
<p><b>Key words</b> Change of ownership, generation change, project, vocational school</p>	

”

**Bosses bypass their employees ideas – and will fail**  
- Talouselämä Magazine 21.10.2011

**Firing enhanced work career – After years of paid work individuals are starting their own businesses**  
- YLE News 8.8.2011

**Working 9 to 5? That doesn't work anymore**  
- Talouselämä Magazine 21.12.2011

**Aging workers: You are needed after all**  
- Kauppalehti Magazine 21.12.2011

**Create an organization in which individuals can reach their best**  
- Kauppalehti Magazine 7.2.2012

**Boost your own work career by becoming an entrepreneur**  
- Talouselämä Magazine 29.7.2011

“

Lähde: Global Entrepreneurship Monitor, (GEM) 2011- Finnish report)

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuskysymykset.....	3
3	Tutkimuksen taustaa .....	4
3.1	YVA-hankkeen esittely .....	5
3.2	Keskeiset käsitteet .....	6
4	Yritysten elinkaari .....	7
3.3	Yrityksiä perustetaan ja lopetetaan.....	7
3.4	Yrittäjien ikärakenne ja poistuma työmarkkinoilta .....	10
3.5	Omistajanvaihdokset 2011 .....	11
3.6	Yrittäjäksi eläkkeen tai palkkatyön ohella.....	12
3.7	Miksi yrittäjiä tarvitaan, erityisesti maakunnissa .....	13
4	Aiheeseen liittyviä tutkimuksia .....	14
4.1	Opinnäytetöiden asiasanoja .....	14
4.2	Opinnäytetöiden nimiä .....	14
4.3	Mitä opinnäytetöissä pohdittiin? .....	15
4.4	Yhteenveto opinnäytetöistä .....	18
5	Yva hanke.....	19
5.1	Hankkeen esittely .....	19
5.2	Hankkeen suuntautuminen .....	20
5.3	Hankkeen tavoitteet .....	21
6	Yva-hankkeen arviointi.....	23
6.1	Hankkeen käytännön toteutus ja työnjako.....	23
6.2	Hankkeen määrällisten tavoitteiden arviointi .....	24
6.3	Valmennuksen arviointi.....	25
6.4	Valmennuksesta saadut palautteet.....	26
6.5	Suksee.fi verkkopalvelun arviointi .....	28
6.6	Benchmarking.....	29
7	Johtopäätökset.....	31
8	Yhteenveto .....	32

Lähteet.....	34
Liitteet.....	37
Liite 1. Valmennuksen palautekysymykset.....	37

# 1 Johdanto

Yrittäjämäinen toiminta ja yrittäjyyden näkeminen vaihtoehtoisena ammattina koetaan tärkeänä yhteiskunnassamme tapahtuneiden muutosten vuoksi. Vuonna 2008 alkanut talouskriisi on ravistellut hyvinvointiyhteiskuntaamme ankaralla kädellä. Vakaat työpaikat ovat vaihtuneet pätkätyöhön ja kasvavaan työttömyyteen. Työelämässä korostuvat jatkuva kouluttautuminen, osaamisen päivittäminen, joustaminen ja valmius oppia uutta. Tehokkuus ja tuottavuus ovat avainsanoja, joita esitetään siitakin huolimatta, että jossain päin maailmaa tuotantokoneistot tekevät meitä kustannustehokkaammin kilpailevat tuotteet.

Taloutemme kasvu uhkaa hidastua muun muassa väestön ikääntymisen vuoksi. Pätkätyöläisten määrä on lisääntynyt ja vakaiden työpaikkojen tarve lisääntyy koko ajan. Kansantaloutemme kannalta on tärkeää, että Suomeen syntyy uusia kasvuyrityksiä. Tarvitsimme erityisesti kansainvälistyvään liiketoimintaan suuntautuvia pk-yrityksiä, jotka pystyvät myös palkkaamaan uutta työvoimaa. Toivottavaa on myös, että työpaikat pysyisivät Suomessa, eivätkä valuisi rajojemme ulkopuolelle.

Yksi tärkeimmistä tehtävistämme on luoda edellytykset kestäväälle taloudelle, koska se luo perustan ihmisen arkeen. On turha puhua verotulojen kasvamisesta, jos työtä ei ole. Työ takaa verotulot ja se takaa hyvinvointiyhteiskunnan turvan. Selkeitä asioita, mutta tänään olemme vaikeassa tilanteessa, tai tarkemmin sanottuna, olemme olleet jo pitkään vaikeassa tilanteessa. Julkinen sektori on menettänyt mahdollisuutensa palkata yhtään enempiä, suuryritykset kärsivät heikosta tilauskannasta ja päivittäiset irtisanomisuutiset heikentävät suomalaisten ryhtiä ja uskoa tulevaisuuteen. Tulevaisuudessa pk-yritykset ovat Suomen toivoja työpaikkojen määrän kasvattamisessa. Niitä oli Suomessa vuoden 2011 lopussa 265 439. (Tilastokeskus, Yritysrekisteri.)

Yrittäjyyteen liittyy läheisesti yrityksen elinkaari, ja myös yrittäjän elinkaari toimia yrittäjänä. Väestön ikääntymisen vuoksi Suomessa on odottavissa paljon omistajanvaihdoksia tulevina vuosina. Kevään 2011 Pk-yritysbarometrin mukaan neljäsosassa yrityksissä odotetaan seuraavan viiden vuoden aikana sukupolven- tai omistajanvaihdoksia. Tämä

suhteutettuna nykyiseen yritysmäärään tarkoittaisi noin 70 000 vaihdosta ja vuositasolla yli 10 000 vaihdosta / yrityskauppaa. Keväällä 2011 tehdyn yrityskyselyn perusteella merkittävää oli, että vastanneista 60 prosenttia ei uskonut omistajanvaihdoksen mahdollisuuteen ja 10 prosenttia oli epävarma tai ei sanonut kantaansa. Syksyn 2009 pk-yritysbarometrin mukaan sukupolven- ja omistajanvaihdoksissa pidettiin jatkajan löytymistä yritykselle suurimpana haasteena. Seuraavaksi vaikeimmaksi asiaksi koettiin yrityksen arvonmäärittämiseen liittyvät asiat. Yrityksen sopimus ja yhtiöjuridiikka, verotus ja rahoitus koettiin myös vaikeina asioina. Pienissä yrityksissä jatkajan löytäminen oli vaikeaa kaikilla toimialoilla. (Yrittäjyyskatsaus. 2011, 66)

Yrittäjyys on kiinnostanut minua koko työurani ajan, ja tein aikoinaan päätöksen, että siirryn sisäisestä yrittäjyydestä yrittäjäksi. Olen tällä tiellä vieläkin, ja mukana useammassa yrityksessä osakkaana ja toimin myös yksinyrittäjänä. Mahdollisuus tehdä HAAGA-HELIAN ammattikorkeakouluun opinnäytetyö omistajanvaihdoksista toimeksiantona vaikutti mielenkiintoiselta, ja se myös toimii hyvänä jatkumona aikaisemmalle opiskelulle ja yrittäjyyden tutkimiselle. Yrittäjyys ja pk-yritykset muodostavat mahdollisuuden vetää Suomi ojasta takaisin kasvun tielle. Yrittäjät, jotka pitävät kiinni työntekijöistään ja luovat uusia työpaikkoja, ovat vahva perusta hyvinvointivaltiolle.



## 2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin hankkeelle asetettuihin laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin:

- 1) Pyritään kehittämään palvelukokonaisuus mielekkääseen sukupolvenvaihdokseen/yrittäjänvaihdoksiin. Rakennetaan yrittäjänvaihdospolut, jotka huomioivat luopujan ja jatkajan tarpeet
- 2) Kehitetään ja otetaan käyttöön verkkopohjainen palvelu yrittäjänvaihdoksiin, joka on suunnattu uutta yritystä perustavalle tai pienyrittäjälle. Palvelulla pyritään edistämään yrittäjien ja yksilöiden kohtaamista sekä helpotetaan verkostoitumista ja vuorovaikutusta
- 3) Kehitetään yrittäjille tietoverkkopohjainen ”tuuraajapalvelu, jonka kautta helpotetaan yrittäjän hetkellistä irrottautumista hallitusti yrittäjän roolista
- 4) Hanke benchmarkataan vastaavan toimijan konseptiin EU-alueella hankkeen loppupuolella. Käydään läpi vastaavan toimijan toimintakonsepti ja tuotokset otetaan huomioon viimeisteltäessä palvelukonseptia
- 5) Hankkeelle määrällisinä tavoitteina on löytää 70 yritykselle jatkaja ja 25 yritykseen yrittäjäkumppani

Tutkimusongelmana on löytää vastaukset hankkeelle asetettujen **määrällisten ja laadullisten** tavoitteiden saavuttamisen toteutumisesta. Saavutettuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja niistä tehdään johtopäätökset hankkeen toteutumisesta.

### 3 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko YVA-hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettu. Käytettyjä lähteitä ovat aiheesta oleva kirjallisuus, Internet-lähteet, julkaistut tutkimukset, aihetta käsittelevät opinnäytetyöt, hankekuvaus, pöytäkirjat, hankkeeseen osallistuvien kumppaneiden materiaalit, valmennuksessa käytetty materiaali ja toimintamallin runkokehys. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska haluan tarkastella tutkittavaa asiaa yksityiskohtaisesti useammasta kulmasta. Läpikäydyn tutkimusmateriaalin pohjalta etsitään yhteneväisyyksiä tähän tutkimukseen ja haetaan vastauksia pk-yritysten omistajanvaihdoksiin liittyviin kysymyksiin. Tutkimusongelmana on löytää vastaukset hankkeelle asetettujen **määrällisten ja laadullisten** tavoitteiden saavuttamisen toteutumisesta. Saavutettuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja niistä tehdään johtopäätökset hankkeen toteutumisesta.

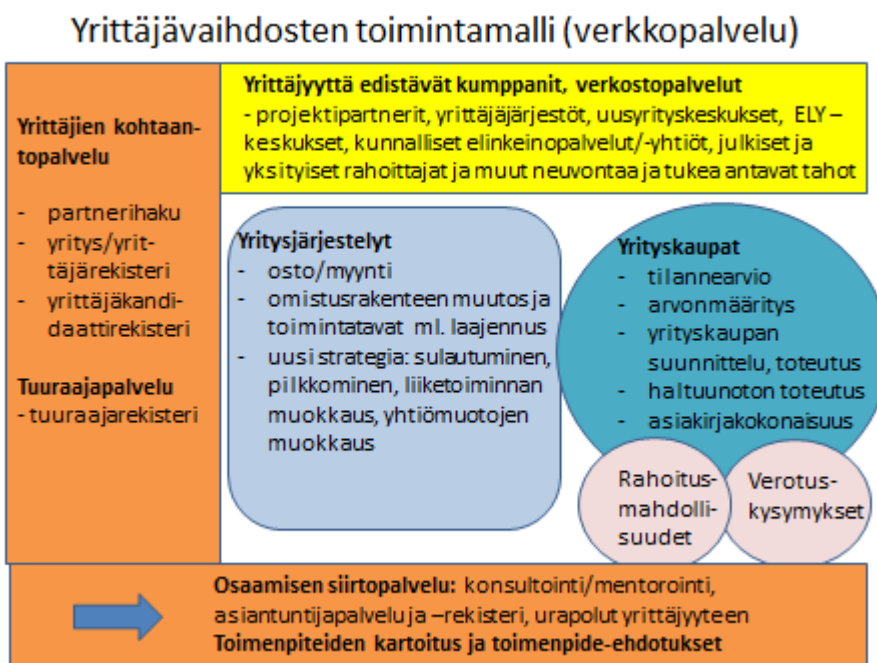
Työn teoriaosassa, kolmannessa osassa, käydään läpi yritystenvaihdoista jo tehtyjä tutkimuksia ja erilaisia tilastoja. Niistä pyritään saamaa aikaan mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mitä yritysten omistajanvaihdosprosessi tarkoittaa, ja millaisia mahdollisuuksia luopujalla/jatkajalla on toteuttaa yrityskauppa. Tärkeänä kysymyksenä ovat myös yrittäjävaihdoksen eri muodot: Ostetaanko pelkkä liiketoiminta? Kuka toimii ostajana (lapset, perhe, työntekijät)? Mietitäänkö sukupolvenvaihdosta, vai tulee jatkaja ulkopuolelta? Työn neljännessä osassa käydään läpi omistajanvaihdoksista tehtyjä opinnäytetöitä ja pyritään hakemaan yhtymäkohtia tähän tutkimukseen, erityisesti oppilaitosten roolista omistajanvaihdosten edistämisessä. Viidennessä luvussa esitellään tarkemmin YVA-hanke ja sille asetetut tavoitteet. Kuudennessa luvussa todetaan onko hankkeella saavutettu sille asetetut laadulliset ja määrälliset tavoitteet.

Raportin viimeisessä luvussa esitetään työn loppupäätelmät ja pyritään vastaamaan annettuun kysymykseen, ja pohditaan myös, voidaanko YVA-hankkeesta kehittyvää toimintamallia käyttää omistajanvaihdosten tiedon lisäämiseen koulutusorganisaatioissa.

### 3.1 YVA-hankkeen esittely

Kehittämishankkeen koordinaattorina on toiminut Helsinki Business College Oy. Hankepartnereina ovat olleet: Hyria koulutus Oy, Porvoo International College Oy, Rastor Oy sekä KEUDA hankkeen 1. vaiheessa. Hanke on ollut kestoaltaan: 1.8.2011 – 31.12.2013. Hankkeen 1. vaihe alkoi 1.8.2011 ja sille haettiin jatkohanketta 2012, joka myönnettiin. Hankkeen kehittämispäällikkönä on toiminut Jouni Hytönen HBC ja projektipäällikkönä Tuula Pahkala, molemmat Helsinki Business Collegesta.

Yrittäjävaihdosten ja yrittäjyyskumppanuuksien kehittämishankkeen tavoitteena on edistää Helsingin, Vantaan, Keski-Uudenmaan, Hyvinkään sekä Porvoon seudun yrittäjävaihdoksia kehittämällä uusia toiminnallisia ratkaisuja ja menetelmiä yrittäjävaihdosten ja yrittäjyyskumppanuuksien lisäämiseksi. Näitä toiminnallisia ratkaisuja ja menetelmiä ovat: uusille yrittäjäkandidaateille rakennetaan tarkoituksenmukaiset yrittäjänvaihdospolut, jossa huomioidaan myyjän ja ostajan tarpeet. Kehitetään yrittäjävaihdoksia tukeva verkkosivusto ja verkkopalvelu sekä kehitetään yrittäjille verkkopohjainen tuuraaja-palvelu. Kyseinen toimintamalli on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1. Yrittäjävaihdosten toimintamalli

Lähde: YVA- hankekuvauksen esittely 4.11.2011

## 3.2 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa käytetään paljon sanoja, kuten: sukupolvenvaihdos, yrityskauppa, omistajanvaihdos, liiketoimintakauppa ja yrittäjäpolvenvaihdos. Ne kaikki liittyvät keskeisesti yrityksen omistuksen vaihtumiseen ja keskeisimmät käsitteet termeistä on selitetty alla.

Yritys voidaan perustaa ”puhtaalta pöydältä” eli aloittaa yritystoiminta kokonaan alusta, tehdä omistajanvaihdos tai suorittaa sukupolvenvaihdos. Tämä tutkimus keskittyy kahteen jälkimmäiseen. Omistajanvaihdos, tai toisinaan tästä käytetään termiä liiketoiminnan siirto tai liiketoimintakauppa, tarkoittaa yrityksen toiminnan ja omistuksen siirtämistä eteenpäin uudelle yrittäjälle. Tällöin uusi yrittäjä jatkaa liiketoiminnan harjoittamista ja omistajayrittäjä/myyjä siirtyy pois yrityksestä, jollei muuta sovita. Sukupolvenvaihdoksessa liiketoiminta tai omistajuus siirretään lähisuvun jäsenille tai perheenjäsenille. Yrityskaupassa yrityksen omistus ja jatkamisvastuu myydään tai siirretään perheen ja lähisuvun ulkopuolelle. (KTM 2005, 14.)

Yrityskaupassa puhutaan usein termeistä MBI, MBO ja toisinaan termistä EBO. MBI tarkoittaa Management-By-In eli yrityksen jatkajaksi tulee sopiva henkilö tai henkilöt yrityksen sisältä. Yleensä toimiva johto on ostavana osapuolena. MBO puolestaan tarkoittaa Management-By-Out, jolloin ostaja tulee yrityksen ulkopuolelta. Ostajan ollessa koko yrityksen henkilökunta puhutaan Employee By-Outista. Liiketoiminta voidaan myös fuusioda ulkopuoliseen yritykseen tai toiminta voidaan lopettaa. (KTM 2005, 15.)

Tässä tutkimuksessa **omistajanvaihdos** tulee olemaan keskeinen käsite koko työlle. Se pitää sisällään sukupolvenvaihdoksen, jolloin jatkaja tulee perheen sisältä ja yrityskaupat, jolloin jatkaja tulee yrityksen ulkopuolelta (MBO) tai sisältä (MBI). Tämä on myös asia, johon toimeksiantaja on pyrkinyt paneutumaan hankkeessaan.

## 4 Yritysten elinkaari

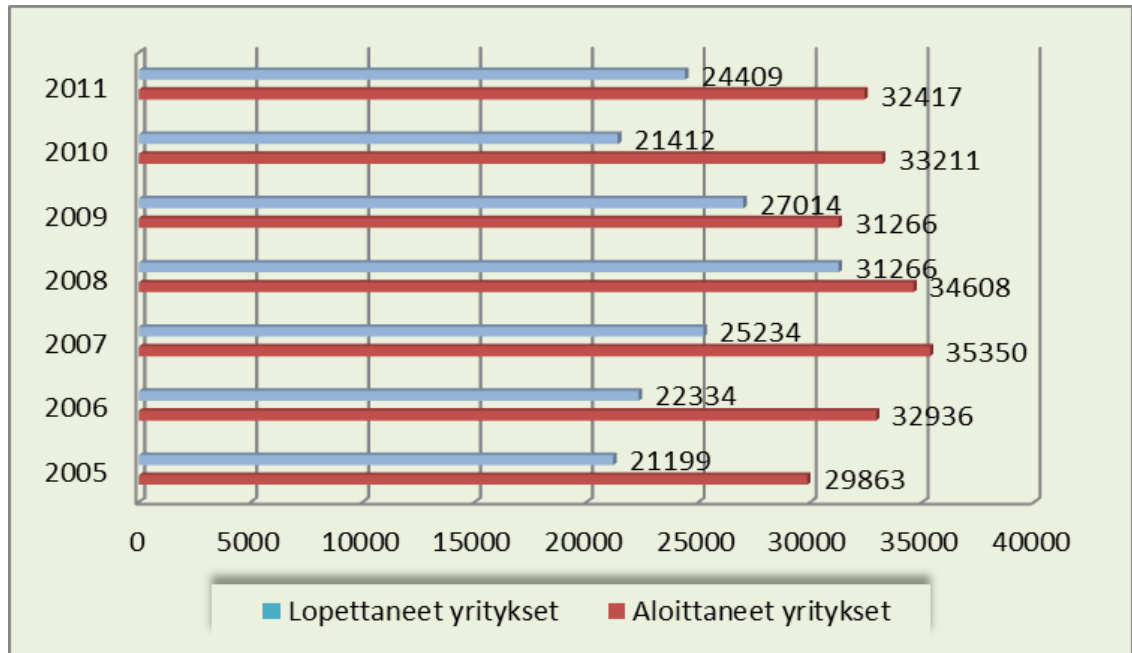
Tässä luvussa käydään läpi Suomen yrittäjien ikärakennetta, ja yritysrekisterin aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten tilastoja. Tilastoista selviää, että tarve omistajanvaihdoksille on selkeä. Suomalainen yrittäjä työskentelee pidempään kuin kollegansa muissa maissa, ja jää eläkkeelle myöhemmin kuin kollegansa muissa maissa. Paine yritystoiminnan jatkamisen löytämiseksi tulee lisääntymään, erityisesti ikääntyvien yrittäjien piirissä. Tilastoista tulee esiin selvästi se tosiasia, että Suomessa suurin syy yritystoiminnan loppumiselle on juuri eläköityminen.

### 3.3 Yrityksiä perustetaan ja lopetetaan

Suomalaiset yrittäjät ovat hieman vanhempia kuin heidän kollegansa muissa EU-maissa. 55–74-vuotiaiden yrittäjien osuus Suomen yrittäjäkunnasta oli 30 prosenttia vuonna 2010. Kappalemääräisesti tämä tarkoittaa 74 200 yritystä koko yrityskannasta. (OV-barometri 2012, 9). Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, tulee tarve yritysten omistajanvaihdoksiin kasvamaan maassamme. Paine yritystoiminnan jatkajan löytymiselle tulee kasvamaan myös perheyrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2012, 4) noin 17 000 perheyrityksellä on edessään sukupolvenvaihdos seuraavan viiden vuoden aikana. Omistajanvaihdokset koskevat myös suurta määrää työntekijöitä, puhutaan noin 200 000 palkansaajan tulevaisuudesta. Luvut ovat merkittäviä koska ne vaikuttavat suoraan työllisyyteen ja kuntien verotuloihin.

Kansantaloudellisesti omistajanvaihdokset tulevat näyttämään merkittävää roolia tulevina vuosina erityisesti siinä tilanteessa, että yritystoiminnastaan luopuvalle yrittäjälle ei löydy jatkajaa. Yrityskannastamme poistuu myös yrityksiä sen kriittisimmän elinkaaren aikana. Vuonna 2011 tehdyn tilaston mukaan uusista alle kolme vuotta toimineista yrityksistä lopetti toimintansa 38,8 prosenttia. Vastaava luku vuonna 2010 oli 41,3 prosenttia. Yli viisi vuotta toimineilla yrityksillä lopettamisprosentti oli 45. (Tilastokeskus. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2011.)

Taulukko 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2005–2011



Lähde: Yritysrekisteri: Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2011. Tilastokeskus (mukaillen)

Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuonna 2011 aloittaneiden yritysten määrä on hieman laskenut edellisestä vuodesta. Merkillepantavaa on lopettaneiden yritysten määrän kääntyminen nousuun. Vuonna 2011 yrityksiä lopetettiin 14 prosenttia enemmän kuin vuonna 2010. Koko yrityskannasta lopettaneiden määrä oli 7 prosenttia. (Taulukko 1.)

GEM-2010 tutkimuksen mukaan Suomessa yritystoiminta loppuu muita maita useammin eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Tutkimukseen vastanneista yrittäjistä 25 prosenttia kertoi yritystoiminnan loppumiseen syyksi eläkkeelle jäämisen. Liiketoiminta kuitenkin yleensä jatkuu uuden jatkajan toimesta ja tutkimus toteaa, että joillekin yritystoiminnasta luopuminen voi olla hankalaa, ja tämä voi osaltaan hidastaa yrityskannan tervettä uusiutumista. (GEM 2010.)

Yrityksen aloittaminen on teknisesti helppoa, mutta sen lopettamiseen on kiinnitetty paljon vähemmän huomiota. **Yritystoiminnastaan luopuvalle yrittäjälle** ei ole luotu

vastaavia tukipalveluita kuin yrityksen perustamiselle. Hallinnollisesti yrityksen lopettaminen on paljon vaikeampaa kuin sen perustaminen. Tämä asia vaikeuttaa osaltaan luopumista ja uusien mahdollisten jatkajien suunnitelmia yrittäjyydestä (Yrittäjyyskatsaus. 2011, 64). Nämä vaikeudet kohdistuvat enemmänkin osakeyhtiömuotoisiin yrityksiin. Pieneen yritystoimintaan sopivin muoto on toiminimi, sillä toiminimiyritys on helppo perustaa ja lopettaa.

Vuoden 2011 yrittäjyyskatsauksessa kirjoitetaan selkeästi se tosiasia, että konkurssit ovat osa yrityskannan uusiutumista. Lopettaneet yritykset eivät välttämättä tarkoita kansallista kriisiä, vaan ne ovat osa yritysten elinkaarta, ja niitä tapahtuu myös hyvin toimivilla markkinoilla. Laskusuhdanteissa nopeutuu vanhan ja elinkelvottoman yritystoiminnan poistuminen markkinoilta (Yrittäjyyskatsaus 2011, 64). GEM 2010 tutkimuksessa puolestaan todetaan, että Suomessa pääosa yrittäjistä lopettaa yritystoiminnan omaehtoisesti erilaisista henkilökohtaisista syistä. Yrityksistä alle neljännes lopetetaan **kannattamattomana**. Tämä tarkoittaa, että yritystoimintaa ei kannata enää jatkaa vaan on parempi lopettaa sen elinkaari. Yrityksistä osa on perustettu vain kokeilumielessä ja pienimuotoisena elämäntilanteeseen sopivana toimintana, ja siitä on luovuttu kun tilalle on ilmaantunut sopiva palkkatyö. 10 prosenttia lopettaneista yrityksistä on päätenyt konkurssiin (GEM 2011, 31).

Vuoden 2012 Omistajavaihdosbarometrin mukaan yli 55-vuotiaista yrittäjistä, jotka vastasivat tutkimukseen (vastauksia 2843 kappaletta), 38 prosenttia arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle siirryttyään eläkkeelle. 28 prosenttia tutkituista arvioi eläkkeellesiirtymisen johtavan yritystoiminnan loppumiseen. 20 prosenttia uskoi yritystoiminnan siirtyvän sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Osa vastaajista, joka kymmenes, ilmoitti yrityksen muiden omistajien jatkavan toimintaa hänen siirryttyä syrjään yritystoiminnasta (OV-barometri. 2012, 109).

GEM-2010 tutkimuksen mukaan Suomessa yritystoiminta loppuu muita maita useammin eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Tutkimukseen vastanneista yrittäjistä 25 prosenttia (otanta 263 haastateltavaa) kertoi yritystoiminnan loppumiseen syyksi eläkkeelle jäämisen. Liiketoiminta kuitenkin yleensä jatkuu uuden jatkajan toimesta. Suomessa yhden lopettavan yrittäjän tilalle tulee kolme uutta yritystoiminnan aloittavaa. GEM 2010 -

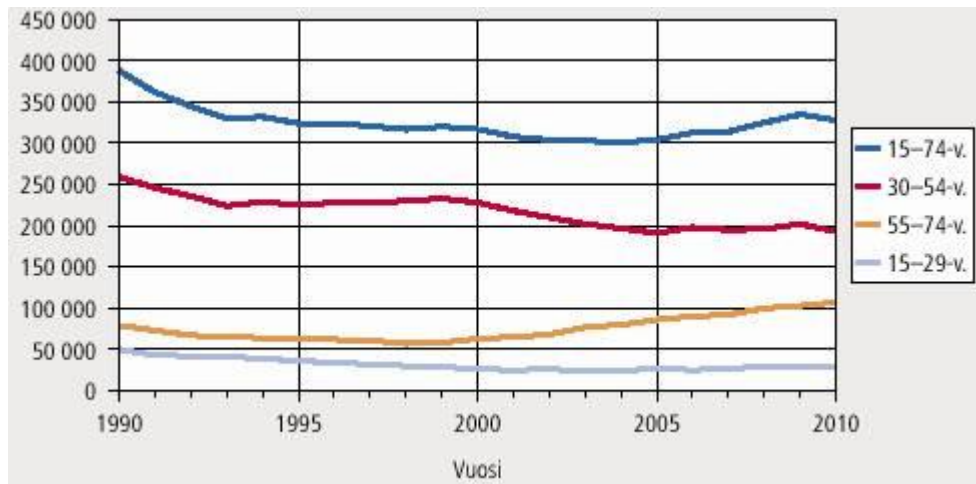
tutkimuksessa todetaankin (GEM, 33) että Suomessa tämä ”kompensaatio” toimii hyvin. Suomi sijoittuu vuoden 2010 tutkimuksen mukaan sijalle 14 uusien yritysten vertailussa globaalisti. Tutkimus kuitenkin toteaa, että joillekin yritystoiminnasta luopuminen voi olla hankalaa, ja tämä voi osaltaan hidastaa yrityskannan tervettä uusiutumista.

### **3.4 Yrittäjien ikärakenne ja poistuma työmarkkinoilta**

Suomessa yrittäjien keski-ikä on korkeampi kuin palkansaajilla. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2010 yli puolet Suomen yrittäjistä on 35–54-vuotiaita, kun taas alle 30-vuotiaiden osuus yrittäjistä on pieni, vain 8,5 prosenttia. Yli 50-vuotiaita koko yrittäjäkunnasta on 43 prosenttia. Maatalousyrittäjissä yli 50-vuotiaita on jo yli 50 prosenttia, ja se on merkittävästi enemmän verrattuna palkansaajiin. Ikääntyvien yrittäjien työuran pitkittymiselle on moninaisia syitä, ja yhtenä tärkeimpänä on riittämätön eläkekertymä. Harva Pk-yrittäjä maksaa itselleen riittävää YEL-maksua, ja se johtaa väijäämättä toiminnan jatkamiseen ja valitettavasti joskus oman terveyden kustannuksella (Yrittäjyyskatsaus 2011, 108).

Asiantuntijat arvioivat, että Suomen yrittäjistä eläköityy kymmeniätuhansia lähivuosia. Viimeisen 15 vuoden aikana yrittäjien keski-ikä on noussut noin neljä vuotta. Samoin on käynyt koko väestölle, eli keski-ikä on noussut, mutta yrittäjät ikääntyvät enemmän. Yrittäjäkunnan vanhenemisella voi olla kauaskantoiset seuraukset, jos yrittäjä ei löydä jatkajaa elämäntyölleen, esimerkiksi perheestään. Yrityksen toimiala voi olla myös merkittävässä roolissa siinä löytyykö sille jatkajaa. Pienille vähemmän kilpailukykyisille yrityksille ei välttämättä löydy helposti uutta omistajaa. Maatalousvoittoisat seudut voivat olla ongelmissa, kun niiden yrittäjät eläköityvät ja seuraajaa ei löydy (Yrittäjyyskatsaus 2011, 108).





Kuvio 2. Yrittäjien määrä ikäryhmittäin vuosina 1990–2010

Lähde: Työvoimatutkimus. Tilastokeskus

Noora Järnefeltin artikkeli (Hyvinvointikatsaus 4/2011) osoittaa, että ikääntyvien 55–74 vuotiaiden yrittäjien määrä kasvaa voimakkaasti. Tämä johtuu osaltaan eläkkeellä olevien sivutoimisen yrittäjyyden lisääntymisestä ja väestön vanhenemisestä. Ikääntyneiden yrittäjien määrä on kasvanut aidosti 55–74 vuotiaiden ikäryhmässä, ja ikääntyneet ovatkin ainoa ryhmä, jossa yrittäjien määrä on kasvanut. Suurilla ikäluokilla on keskeinen rooli ikääntyneiden yrittäjien määrän kasvussa. Ikääntyvien yrittäjien määrän kasvua selittää kaksi erillistä ilmiötä, jotka vaikuttavat samaan suuntaan. Ensimmäisenä tekijänä on yrittäjyyden yleisempi esiintyvyys keski-ikäisissä ja vanhemmissa ikäryhmissä verrattuna nuorempiin. Toisena tekijänä kirjoittaja pitää väestön ikääntymistä.

### 3.5 Omistajanvaihdokset 2011

Vuositasolla omistajanvaihdoksia tapahtuu tuntematon määrä ja oikean lukumäärän löytäminen on ylitsepääsemättömän vaikeaa. Käytettävissä olevan aineiston kautta nämä luvut ovat merkittäviä ja siksi keräsin alla olevaan taulukkoon tunnetuista lähteistä peräisin olevat arviot omistajanvaihdoksista.

Taulukko 2. Omistajanvaihdokset 2011

Lähde/ viranomainen	Selitys	Yritystä/vuosi
Tilastokeskus	Perustetut yritykset (uudet)	32417
Tilastokeskus	Lopettaneet yritykset	24409
PK-yrittäjäbarometri	Sukupolven- tai omistajanvaihdos	10 000
Perheyrittysten liitto	Sukupolvenvaihdos	3400
OV-barometri 2012 tutkijoiden oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisestä johtuvasta sukupolven- ja omistajanvaihdokset	3500–4700

On siis kiistattomasti selvää, että Suomessa tullaan tekemään lähivuosina omistajan- ja sukupolvenvaihdoksia. Omistajanvaihdoksilla ei valitettavasti ole olemassa sellaista tietorekisteriä, josta saisi yksilöityä tietoa omistajavaihdostapauksista. Tämä helpottaisi tutkimuksen tekemistä. (Taulukko 2.)

### 3.6 Yrittäjäksi eläkkeen tai palkkatyön ohella

Sivutoiminen yrittäjyys on vähän tutkittu yritystoiminnan muoto. Tutkija Pekka Lithin mukaan (Tieto & Trendit-lehti, 7/2010) neljä kymmenestä yrittäjästä on sivutoimisia, tosin hänen mukaansa tästä määrästä ei ole tarkkoja tilastotietoja saatavilla, vaan ne perustuvat erillisselvityksiin. Sivutoiminen yrittäjyys on yritystoiminnan muoto, jossa elanto ansaitaan jollain muulla tavoin kuin itsenäisenä yrittäjänä. Henkilö, joka toimii sivutoimisena yrittäjänä, on pääsääntöisesti palkansaaja, työmarkkinoiden ulkopuolella oleva opiskelija tai eläkeläinen. Henkilö voi olla yrittäjänä kausiluonteisesti tai osaaikaisesti, vaikka hänellä ei olisi muuta päätoimea tai tulonlähdettä, kuten esimerkiksi eläkettä. Sivutoimisuutta voi esiintyä silloinkin, kun päätoimisella yrittäjällä on sivuelinkeinoja. Esimerkkinä voi mainita maatilatalouden harjoittajat, jotka tekevät jotain muuta sivuyritystoimintaa, kuten maatilamatkailua tai koneurakointia. On myös huomioitavaa, että monet eläkkeelle jäävät perustavat yrityksen myydäkseen työelämässä kertynyttä asiantuntijuutta eteenpäin.

Lithin mukaan sivutoimisten yritysten elinkaari on lyhyt, verrattuna päätoimiseen yrittäjyyteen. Sivutoimisista yrittäjistä noin 35–40 prosenttia lopettaa yrityksensä ensimmäisen vuoden aikana. Päätoimisista yrittäjistä kolme neljäsosaa jatkaa toimintaansa vastaavasti ensimmäisen vuoden jälkeen. Syyksi Lithi arvioi tähän halua kokeilla yrittäjyyttä ja lopulta keskittymistä palkkatyöhön, koska kokemukset yrittäjyydestä eivät ole vastanneet odotuksia. Tilastollinen vaihtuvuus monilla toimialoilla lisääntyy sivutoimisten ja lyhytaikaiseksi perustettujen yritysten aloittaessa tai lopettaessa toimintansa. Artikkeleissa korostetaan, että tilastoissa tulisi ottaa huomioon korkea vaihtuvuus, ennekuin niistä vedetään liian pitkälle meneviä yrityskannan uudistumisesta koskevia johtopäätöksiä (Tieto & trendit-lehti, 7 /2010).

### **3.7 Miksi yrittäjiä tarvitaan, erityisesti maakunnissa**

Vuoden 2011 yrittäjyyskatsauksessa todetaan, että uusista yrityksistä 57 prosenttia lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Vastaava luku lopettaneista alle kolme vuotta toimineista yrityksistä Tilastokeskuksen mukaan oli 38,3 prosenttia (Tilastokeskus. 2011). On siis ensiarvoisen tärkeää, että elinkelpoiset ja toimintansa vakiinnuttaneet yritykset löytävät jatkajan perheen ulkopuolelta, perheen sisältä tai ulkopuolisen ostajan.

Uudet yrittäjät asettuvat mieluummin sellaisiin kuntiin, joissa on jatkuvaa yritystoimintaa ja mahdollisuuksia oman yritystoiminnan kehittämiseen. Kunnat, joissa yritysten toimintaedellytykset ovat heikot, eivät toimi houkuttelevana investointikohteena. Kuntien elinkeinorakenteen ja sen hyvinvoinnin kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää, että yritystoiminnastaan luopuva löytäisi jatkajan. Kunnan tarjoaminen yritystoimintaa edistävien palveluiden ja palvelurakenteiden on myös oltava kunnossa. Uusi liiketoiminnan jatkaja voi parhaimmassa tapauksessa kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa, ja mikä tärkeintä, hän voi myös luoda uusia työpaikkoja kuntaan. Liiketoiminnastaan luopuva tuntee onnistuneensa, jos hänen entinen yritys kehittyy ja kasvaa. Luopuja saa ”lapsestaan” palkinnon, joka kantaa häntä loppuelämän.

## 4 Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Tässä kappaleessa käydään läpi omistajanvaihdosprosessista löytyneitä opinnäytetöitä. Tutkimukset on rajattu koskemaan ammattikorkeakouluissa tehtyjä opinnäytetöitä ja hakusanana oli **omistajanvaihdos**. Tutkimuksia löytyi aikajanelle, alkaen vuodesta 2004 ja päättyen tähän vuoteen 2013. Tutkittu materiaali oli mielenkiintoista, ja osa tutkimuksista oli Case pohjaisia ja niissä tutkittiin esimerkiksi tietyillä alueilla tehtyjä omistajanvaihdoksia.

### 4.1 Opinnäytetöiden asiasanoja

Tutkimukseen käytiin läpi 10 opinnäytetöitä joissa esiintyi aiheeseen liittyviä asiasanoja. Näitä olivat muun muassa: omistajanvaihdos, yrityskauppa, jatkajayrittäjä, arvonmäärittäminen, due diligence, hiljainen tieto, luopuja, jatkaja, osaaminen, tiedon siirto, osaamisen siirto, yrittäjät, yrityskummit, yrittäjä, pk-yritys, liiketoimintasuunnitelma, sukupolvenvaihdos tai omistajanvaihdos, luopujan tuska, rahoitus, julkinen rahoitus, osakeyhtiöt, perheyrittäjä, yrittäjä, yritystoiminta, yrityskaupprosessi, yksityisyrittäjä, henkilöyhtiö, riski, verotus ja muutosjohtaminen.

Sana omistajanvaihdos mainitaan kaikissa tutkimuksissa ja muiden avainsanojen käyttö vaihtelee. Sanat yrittäjä/yrittäjäisyys sekä luopuja/jatkaja esiintyvät seuraavaksi useimmin, myös sukupolvenvaihdos esiintyy useammassa työssä.

### 4.2 Opinnäytetöiden nimiä

Asiasanoissa oli jo aika paljon toistoa ja sama ilmiö toistuu myös opinnäytetöiden nimissä. Opinnäytetöiden nimet olivat seuraavanlaisia:

- Onnistunut omistajanvaihdos  
Kahden kauppa
- Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa
- Omistajanvaihdosten haasteet Vaasan seudulla
- Yrityksen omistajanvaihdos

- Liiketoimintasuunnitelman laatiminen omalle yritykselle omistajanvaihdoksessa
- Omistajanvaihdos yrityksessä luopujan emotionaalisesta näkökulmasta
- Yritysrahoitus pk-yrityksen liiketoimintaa ostettaessa
- Sukupolvenvaihdossuunnitelma: Case Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy
- Omistajanvaihdoksen riskit pienissä yrityksissä henkilöyhtiöt ja yksityisyrittäjä
- Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset

Omistajanvaihdos on mainittu opinnäytetyön nimissä kahdeksan kertaa, sukupolvenvaihdossuunnitelma kerran ja yksi tutkimus on käsitellyt pk-yrityksen rahoitusta liiketoimintakaupassa. Nimissä on siis pitäyditty hyvin tutkimusaiheen piirissä.

### 4.3 Mitä opinnäytetöissä pohdittiin?

Keskeisenä tavoitteena lähes kaikissa töissä oli pohtia ja ymmärtää omistajanvaihdosprosessin eri vaiheiden merkitys. Kirsi Heiskanen kirjoittaa omassa työssään, että omistajanvaihdosprosessin käynnistymisen ja koko prosessin loppuunsaattaminen vaatii jatkajan, luopujan ja ulkopuolisen asiantuntijan luottamuksellista, pitkäjänteistä ja saumatonta yhteistyötä. Hän toteaa myös, että omistajanvaihdos on eri vaiheinen kriittinen ja vaativa prosessi. Se vaatii räätälöintiä ja on yksilöllinen eri yrityksissä. Keskeisenä tavoitteena hänellä oli pohtia, mikä oli vaikeaa omistajanvaihdosprosessissa yritystoimintaa jatkavan henkilön näkökulmasta (Heiskanen, K. 2007).

Virpi Laukkanen ja Anneli Juutilainen toteavat tutkimuksessaan, Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa, lähes samoin kommentein kuin Kirsi Niskanen, että omistajanvaihdos on monitahoinen prosessi ja sen läpivientiin ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia. He kirjoittavat omistajanvaihdosprosessin muodostuvan erilaiseksi eri yrityksissä ja se muovautuu jatkajan ja luopujan tarpeiden mukaisesti. Heidän toteamuksensa siitä, että koska kyseessä on luopujan elämäntyö, pitää jatkajan olla pätevä jatkamaan luopujan yrityksen rakentamista, on erittäin tärkeä huomio omistajanvaihdoksen onnistumisessa. He korostavat myös henkisen valmistautumisen ja tunteiden käsittelyn tärkeyttä omistajanvaihdoksessa (Laukkanen, V. 2011).

Tutkimuksessa heille selvisi teemahaastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta, että jatkajalle siirtyi liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto. Luopujat ovat siirtäneet kaiken päivittäisessä toimintaan vaikuttavan ja ilmaistavissa olevan tiedon hyvin eteenpäin. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan saatu siirrettyä varsinaisen omistajaprosessin yhteydessä. Luopujan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirto on vaihdellut toimialojen erilaisuudesta johtuen.

Maija Aarnion opinnäytetyön, omistajanvaihdosten haasteista Vaasan seudulla, pyrittiin kehittämään alueen yrittäjien toivomia toimintatapoja omistajanvaihdoshankkeille. Opinnäytetyö keskittyi enemmänkin omistajanvaihdosten tunnepuoleen ja tekninen prosessi jää taka-alalle. Suurimmaksi haasteeksi yrittäjät kokivat liiketoiminnan jatkajan löytämisen ja julkisen kaupan sijaan suosittiin anonyymiä myyntitapaa. Haasteeksi luopujat kokivat myös vaihdokseen vaadittavan ajan sekä mistä löytää asiantuntija-apua. Aarnio toteaa, että omistajavaihdostietoisuuden nostaminen ja asiantuntija-avun tarjoaminen ovat tärkeissä rooleissa omistajanvaihdosten onnistumisessa. Asiantuntijaverkoston rakentaminen tulee olemaan jatkossa tärkeää Vaasan seudun omistajanvaihdosten eteenpäin viennissä (Aarnio, M. 2012).

Jukka Korpelan opinnäytetyö, yrityksen omistajanvaihdos, keskittyi kirjoittajan oma-kohtaiseen kokemukseen yrityskaupasta. Hän toteaa työssään, että omistajanvaihdosprosessi kannattaa aloittaa riittävän ajoissa ja siihen on valmistauduttava myös henkisesti ja riittävän ajoissa. Hän korostaa, että jatkajan ja luopujan välillä tulee olla täydellinen luottamus ja riittävän pitkä siirtymäaika omistajanvaihdokselle. Näin toimien voidaan prosessi viedä loppuun aiheuttamatta vahinkoa yrityksen toiminnalle. Luopuja kokee tärkeänä, että hänen elämäntyönsä jatkuu ja että hän voi jättää yrityksensä luottavaisin mielin jatkajalle. Kaupasta saatu rahallinen hyöty ei ole tärkein kannustin, vaan kokonaisuus jossa huomioidaan tärkeimmät sidosryhmät (Korpela, J. 2008).

Moni toivoo, että liiketoiminnan jatkajana olisi perheenjäsen, mielellään oma lapsi. Harvoin päästään tähän tilanteeseen ja jatkaja on etsittävä ulkopuolelta. Taina Matinniemi on tutkinut opinnäytetyössään omistajanvaihdosta yrityksessä emotionaalisesta näkökulmasta. Hän on pyrkinyt tutkimaan miltä luopujasta on tuntunut luopua elämäntyöstään. Työssään hän on koonnut tietoja toimeksiantajalleen luopumistilanteeseen

liittyvistä tunnekokemuksista. Näitä tietoja voidaan hyödyntää toimeksiantajan tulevissa omistajanvaihdosprojekteissa ja uudenlaisten tukipalvelujen kehittämisessä. Matinniemi toteaa, että yrittäjät olivat helpottuneita vastuun siirtyessä uudelle omistajalle. Vaikeimmaksi asiaksi muodostui kuitenkin luopujan työskentelyn päätyminen. Haastateltavista jokainen oli kokenut luopumisen tuskaa yrityksen siirtyessä uusiin käsiin. Hän toteaa, että yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, että luopuja pystyy myös henkisesti valmistautumaan lopulliseen luopumistilanteeseen (Matinniemi, T. 2009).

Mikko Paijolan, yritysrahoitus Pk-yrityksen liiketoimintaa ostettaessa, opinnäytetyö tutki toimeksiantona Yritys X:n valmistautumista liiketoiminnan omistajanvaihdokseen. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää millaisin toimin voidaan valmistautua yritysrahoituksen hakuun, ja millainen onärkevin rahoitusvaihtoehto eri rahoitusinstrumenttien kirjossa. Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, jonka avulla pyrittiin saamaan aikaiseksi kokonaisvaltainen tilannekuvaus. Haasteltavina oli Pankki X:n yritys pankin palvelupäällikkö ja toimeksiantoyrityksen hallituksen puheenjohtaja. Näin saatiin aikaiseksi kuva siitä, miten rahoitus tulee muodostaa. Suurin osa rahoituksesta tulisi pankilta ja loppuosa Finnveralta. Paijola toteaa työnsä yhteenvedossa, että lainaneuvotteluun valmistautuminen ja yrittäjähenkisyys voivat olla käänteen tekevä ero onnistuneen rahoitusprosessin kannalta ja yritys X:n tulee keskittyä näihin seikkoihin (Paijola, M. 2013).

Yritystoiminnan jatkuvuus työpaikkojen pysyvyyden kannalta on tärkeää, toteaa Heli Siekkinen opinnäytetyössään. Työ on nimeltään Sukupolvenvaihdossuunnitelma, jonka pohjana on case tapaus kuljetuspalveluyrityksestä. Hän kirjoittaa myös, että useampi yritys tulee kohtaamaan sukupolven- tai omistajanvaihdoksen tulevien vuosien aikana, suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Hän painottaa tutkimuksessaan hyvin suunnitellun ja onnistuneen omistajanvaihdoksen johtavan yrityksen jatkuvuuteen myös tulevaisuudessa. Toisaalta huonosti toteutettu ja suunniteltu omistajanvaihdos voi aiheuttaa konkurssin tai yrityksen lopettamisen. Työn tavoitteena on laatia sukupolvenvaihdossuunnitelma kuljetuspalveluyritykselle omistajan jäädessä eläkkeelle tulevien vuosien aikana. Yrityksen jatkaja tulee perhepiiristä. Suunnitelman tehtävänä on ohjata yritystä sukupolvenvaihdostilanteessa. Tavoitteena on yrityksen toiminnan menetyksellinen jatkuminen myös tulevaisuudessa (Siekkinen, H. 2013).

#### 4.4 Yhteenveto opinnäytetöistä

Yhteisenä tekijänä lähes kaikille töille oli se tosiasia, että luopujan kannattaa aloittaa valmistautuminen yrityksensä myymisestä hyvissä ajoin. Omasta ”lapsesta” luopujan on varattava riittävästi aikaa henkisellem valmistautumiselle ja tunteiden käsittelylle. Omistajanvaihdos on siis pitkä prosessi, jossa luopujan ja jatkajan roolit ovat tärkeässä asemassa. Luopujalla voi olla omat yliarvostukseen perustuvat näkemykset yrityksestään, ja jatkaja luonnollisesti tahtoi ostaa yritystoiminnan mahdollisimman edullisesti. Jos tunne nousee tärkeimmäksi tekijäksi omistajanvaihdoksessa, voi kaupan loppuunsaattaminen olla vaikeaa.

Tutkimuksissa nousi esiin tärkeä asia, kuinka löytää jatkaja omalle liiketoiminnalleen. Tämä niin kutsuttu kohtaantohaaste tulee olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä asioista omistajanvaihdosten onnistumisessa. Toisaalta voidaan kysyä, onko alueellisesti riittävästi tarjolla verkostoja joita voitaisiin käyttää vaihdosprosessin eteenpäissaattamiseksi. Kysymykseksi nousee myös, käytetäänkö ulkopuolisia toimijoita ja miten varmistetaan toivottu anonymisyys omistajanvaihdosprosessissa.

Tutkituista töistä ei löytynyt suoraa vastaavuutta oppilaitosten rooliin omistajanvaihdoksiin. Vastaavia hankkeita kuin YVA on, ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkituista töistä löytyi kuitenkin paljon yhtymäkohtia omistajanvaihdosten toteuttamiseen ja niiden ongelmakohtiin.



## 5 Yva hanke

Tässä luvussa käydään läpi hankkeen tarkoitus ja tavoitteet, esitellään hankepartnerit ja rahoitus. Luvussa käydään myös läpi hankkeen suuntautuminen ja esitellään hankkeelle asetetut tavoitteet. Tavoitteet on määritelty hakemuksessa ELY-keskukseen.

### 5.1 Hankkeen esittely

Helsinki Business College Oy:n vuonna 2011 aloittaman hankkeen tarkoituksena on ollut selvittää miten kehittämishankkeeseen osallistuvat organisaatiot voisivat **paremmin ja konkreettisemmin edistää Helsingin, Vantaan, Keski-Uudenmaan, Hyvinkään, Riihimäen ja Porvoon seudun yrittäjänvaihdoksia**. Hanke on suunnattu erityisesti pienten yritysten kehittämiseen. Osatavoitteena on myös edistää yrittäjien sukupolvenvaihdoksia pääkaupunkiseudun elinkeino-, työvoima-, ja koulutusstrategioiden painopisteiden mukaisesti.

Projektissa pyritään edistämään ennalta määrättyjen talousalueiden yrittäjänvaihdoksia kehittämällä uusia toiminnallisia ratkaisuja ja menetelmiä yrittäjävaihdosten ja yrittäjäkumppanuuksien lisäämiseksi. Hanke toteutetaan verkostohankkeena, jossa jokainen mukana oleva järjestäjäorganisaatio toteuttaa projektin toimintamallin mukaisesti omalla toimintoalueellaan. Hanke on alkanut 1.8.2011 ja päättynyt 31.12.2013. Hankkeen koordinaattorina on toiminut Helsinki Business College Oy ja hankkeen ohjausryhmä on arvioinut tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista projektin aikana. Partnereina hankkeessa ovat olleet seuraavat oppilaitokset: Helsinki Business College Oy, Hyria Koulutus Oy, Porvoo International College Oy, Rastor Oy sekä KEUDA (hankkeen 1. vaiheessa).

Hanke on rahoitettu Uudenmaan ELY-keskuksen myöntämällä TYKE-hankerahoituksella. Yleisesti TYKE-rahoitusta on myönnetty vuodesta 2006 lähtien ja sen hakijalla on oltava Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän järjestämislupa. Rahoituksella voidaan tukea ammatillisen aikuiskoulutuksen yhteydessä toteutettavaa toimintaa, jonka keskeisenä tavoitteena on:

- Työelämäyhteistyön kehittäminen, työelämän ja koulutuksen lähentäminen
- Asiakaslähtöisen työelämäosaamisen kehittäminen
- Palveluihin ja työelämän kehittämiseen liittyvän osaamisen kehittäminen
- Pienyritysten kehittäminen
- Palvelutuotteiden ja hyvien toimintamallien levittäminen, kaupallistaminen ja tuotteistaminen. (Leinonen, M. 2010)

Helsinki Business College Oy haki vuonna 2011 avustusta kehittämishankkeensa 1. vaiheeseen ja jatkohankkeen hakemus lähetettiin 3.9.2012 Uudenmaan ELY-keskukseen. Jatkohanketta haettiin, koska yrittäjävaihdosten toteutuminen vaatii usein paljon aikaa. Ne voivat kestää tapauksesta riippuen useamman vuoden. Toimintamallin käyttäntöön viemiseen tarvitaan jatkoaikaa. Valtionavustus myönnettiin työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen suunnatulla avustuksella eli yllä selitetyllä TY-KE-hankerahoituksella. (Hakemus. ELY-keskus. 2012.)

## **5.2 Hankkeen suuntautuminen**

Hanke on suunnattu erityisesti pienyritysten kehittämiseen ja omistajanvaihdosvaiheessa oleviin tai yrityskumppania etsiviin Pk-yrityksiin. Maantieteellisenä toiminta-alueena on Uusimaa ja Kaakkois-Suomi. Pääkaupunkiseudun kuntien elinkeino-, työvoima, ja koulutusstrategioissa on tiedostettu omistajanvaihdostarve ja hankkeen tavoitteena on ollut osaltaan toteuttaa tätä strategiaa.

Oppilaitosten strategiassa keskeisenä osana on työelämän kehittäminen, ja tavoitteena on kytkeä koulutuksen järjestäjien palvelu- ja koulutustoiminnot tiiviimmäksi osaksi yritysten tarvitsemia palveluita. Helsinki Business Collegen Oy:n uusitun strategian keskeisenä osana on Pk-yrityksille suunnatun palveluntarjonnan kokonaisvaltainen luominen. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä on osa aikuiskoulutuksen tehtäväkenttää. Tämä mahdollistaa laajat yhteydet työelämään, muun muassa omistajatahojen, Helsingin seudun kauppakamarin ja SLK-säätiön myötä.

Organisaatioiden ja yritysten kanssa muodostetaan kumppanuussuhteita, pyrkimyksenä tukea yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja hallintaa sekä samalla kehittää yrityksiä palvelevia palvelurakenteita. Yhteistyöverkoston avulla vahvistetaan jatkuvaa kehitymistä, laatua ja työelämälähtöisten toimintamallien asiakaslähtöisyyttä. Näin toimien lisätään aikuiskoulutuksen ja yrityspalvelujen teemakohtaista ja alueellista vaikuttavuutta. Hankkeessa korostuu palvelutoiminnan kehittäminen Pk-yritykselle verkostomaisena toimintamallina. Hanke myös tuo työkalun yritystoiminnan jatkuvuuden toiminnan edistämiseen ja vahvistaa koulutuksen järjestäjien palvelurakenteita. (Hakemus. ELY-keskus. 2012.)

### 5.3 Hankkeen tavoitteet

Hakemuksen hankekuvauksessa on määritelty hankkeen varsinaiset tavoitteet. Keskeisenä pyrkimyksenä projektissa on edistää määrättyillä alueilla yrittäjänvaihdoksia kehittämällä menetelmiä ja uusia toiminnallisia ratkaisuja vaihdosten ja yrittäjyyskumppanuuksien lisäämiseksi. Uusille yrittäjäehdokkaille pyritään rakentamaan yrittäjänvaihdospolut joissa otetaan huomioon osapuolten näkökulmat ja tarpeet. Hankkeen alussa on jo tiedostettu epärealistiset odotukset luopujan ja jatkajan kohtaamisessa. Näissä tilanteissa ohjaus ja valmennus voivat varmistaa osaamisen siirtymisen uudelle yrittäjälle, ja tätä kautta liiketoiminnalle saadaan aikaiseksi sujuva jatkuminen.

Nämä määrälliset tavoitteet jakautuivat seuraavasti projektiin osallistuneiden partnereiden kesken seuraavasti:

<u>Oppilaitoksen nimi</u>	<u>Jatkajien määrä/yritys</u>	<u>Yrittäjäkumppaneiden määrä</u>
HBC Oy	20	10
Hyria Koulutus Oy	20	5
Porvoo Inter. College Oy	15	5
Rastor Oy	15	5
KEUDA (1. vaihe)		

Hankkeen avulla tavoiteltaviksi laadullisiksi tavoitteiksi (ydintavoitteet) on hakemuksessa kirjattu seuraavia menetelmiä ja ratkaisuja:

- 6) Pyritään kehittämään palvelukokonaisuus mielekkääseen sukupolvenvaihdokseen/yrittäjänvaihdoksiin. Rakennetaan yrittäjänvaihdospolut, jotka huomioivat luopujan ja jatkajan tarpeet.
- 7) Kehitetään ja otetaan käyttöön verkkopohjainen palvelu yrittäjänvaihdoksiin, joka on suunnattu uutta yritystä perustavalle tai pienyrittäjälle. Palvelulla pyritään edistämään yrittäjien ja yksilöiden kohtaamista sekä helpotetaan verkostoitumista ja vuorovaikutusta.
- 8) Kehitetään yrittäjille tietoverkkopohjainen ”tuuraajapalvelu, jonka kautta helpotetaan yrittäjän hetkellistä irrottautumista hallitusti yrittäjän roolista.
- 9) Hanke benchmarkataan vastaavan toimijan konseptiin EU-alueella hankkeen loppupuolella. Käydään läpi vastaavan toimijan toimintakonsepti ja tuotokset otetaan huomioon viimeisteltäessä palvelukonseptia. (Hakemus. ELY-keskus. 2012.)

## 6 Yva-hankkeen arviointi

Tässä luvussa käydään tutkimuksen osalta läpi tärkeimmät asiat. Keskitytään hankkeen määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Projektissa on ollut monta toimijaa ja näiden kaikkien yksilöllistä arviointia on vaikea suorittaa. Työssä keskitytään siis asetettujen tavoitteiden arviointiin ja tapoihin miten ne on aiottu saavuttaa. Määrälliset tavoitteet voidaan konkreettisesti laskea toteutuneiden omistajanvaihdosten ja kumppanuuksien osalta. Laadulliset tavoitteet vaativat erilaisen näkökulman ja arvioinnin. Keskeistä arvioinnissa on keskittyä kokonaisuuteen, joka hankkeella on ajateltu saatavan aikaiseksi. Puhutaan palvelukonseptista ja tämä pitää sisällään kaikki asiat, jotka arvioinnissa otetaan huomioon.

### 6.1 Hankkeen käytännön toteutus ja työnjako

Yrittäjävaihdosten (sukupolvenvaihdokset) ja yrittäjyyskumppanuuksien kehittämishanke – jatkohanke, lyhennettynä YVA, projektissa on ollut mukana monta toimijaa. Keskeisessä, päätoimijan roolissa, on ollut Helsinki Business College Oy. Yhteistyökumppaneiden, Hyria koulutus Oy, Porvoo International College Oy ja Rastor Oy, lisäksi projektissa ovat toimineet koulutuksen järjestäjän alueella toimivat yrittäjäjärjestöt. Hankeen kokonaisuutta on koordinoanut Helsinki Business College Oy ja se on vastannut myös toimintamallin suunnittelusta sekä käytännön toimeenpanosta toiminta-alueellaan. Muut projektikumppanit vastaavat käytännön toimeenpanosta toiminta-alueellaan ja osallistuvat hankkeen toimintamallin suunnitteluun. Yrittäjäjärjestöjen tehtävänä on ollut etsiä yrittäjävaihdoksia suunnittelevia yrityksiä ja osallistua hankkeen toimenpiteiden suunnitteluun.

Hanke on aikataulutettu vuosien 2011–2013 osalta ja hakemuksessa on yksilöity mitä tehdään ja millä aikataululla. Aikatauluksi oli asetettu 1.1.–31.12.2013 ja valmisteltavat asiat olivat seuraavia: Viimeistellään toimintamalli ja menetelmät saatujen kokemusten pohjalta, sukupolvenvaihdosvaiheessa olevien yritysten ja potentiaalisten yrittäjäkandidaattien rekrytointi, sukupolvenvaihdosten valmennuspalvelu ja ohjaus yrittäjille ja yrittäjäkandidaateille sekä verkkosivuston hienosäätö yrittäjänvaihdoksiin/sukupolvenvaihdoksiin.

Hankkeen edetessä on siinä ilmennyt varsin inhimillisiä ongelmia. Suurimpana näistä on ollut projektipäälliköiden vaihtuvuus, kokonaisuudessaan vaihtuvuus on ollut neljä henkilöä. Tämä on osaltaan vaikeuttanut projektin eteenpäin saattamista. Projektipäällikön tehtävä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää projektin aikataulutuksen suhteen ja hän myös toimii ”lankojen” käsissä pitäjänä.

## 6.2 Hankkeen määrällisten tavoitteiden arviointi

Hankkeen hakuvaiheessa tavoitteet omistajanvaihdosten ja yrittäjäkumppanuuksien kokonaismäärässä olivat kunnianhimoisia. 1. ja 2. vaiheessa tulokseksi pyrittiin löytämään 70 yritykseen jatkaja ja 25 yritykseen yhteistyökumppani. Määrien jakautuminen on esitetty aikaisemmassa luvussa (sivu 21). Lopputuloksena hankkeessa oli toteutunut 6 yrittäjänvaihdosta, joista sukupolvenvaihdoksia oli 3 kappaletta. Liiketoimintakauppoja toteutui 4 kappaletta ja yrittäjäkumppanuuksia yksi kappale. Hankkeen loppuvaiheessa oli käynnissä 16 omistajanvaihdosprosessia, joista sukupolvenvaihdoksia on 5 kappaletta. Yhteenlaskettuna siis toteutui:

- 10 omistajan vaihdosta (sisältäen 6 yrittäjänvaihdosta ja 4 liiketoimintakauppaa)
- yksi yrittäjäkumppanuus
- hankkeen päättymisvaiheen 16 omistajanvaihdosprosessia ei voitu ottaa mukaan arviointiin koska prosessit olivat vielä kesken

Kokonaismäärässä hankkeessa jäi toteutumatta 60 omistajanvaihdosta ja 24 kumppanuusohjelmaa. Poikkeamat olivat merkittäviä ja kyseenalaistivat projektin määrälliset tavoitteet. Kokonaistulos paranee huomattavasti, jos käynnissä olevat omistajanvaihdosprosessit toteutuvat ja ne lisättäisiin kokonaismäärään. Tällöin toteutuma olisi ollut 26 omistajanvaihdosta.

Tutkimuksessa on tullut selkeästi esille se tosiasia, että omistajanvaihdokset vaativat ajallisesti paljon. Hanke on kestänyt vähän yli kaksi vuotta ja se on liian lyhyt aikajänne suurimmalle osalle yritysmyyneistä. Tämä asia olisi pitänyt ehkä ottaa huomioon jo hankehakemusta tehtäessä ja tutustua tarkemmin omistajanvaihdosten toteutumisaikatauluihin. Tässä tulee esiin se asia eli omistajanvaihdoksista ei ole olemassa virallista

rekisteriä, josta saataisiin esiin riittävästi tietoa yrityskaupoista ja mahdollisesti niiden toteutumisen aikajänteestä. Yrityskumppanuuksissa tulokseksi saatiin vain yksi kumppanuus. Se kuitenkin johti toteutuneeseen yrittäjänvaihdokseen. Miksi tulos on näin heikko, johtuuko se yrittäjäkumppanuuksien vaikeaselkoisuudesta vai voidaanko se lukea samaan kuin omistajanvaihdos. Tarkoituksena kumppanuusohjelmassa oli löytää luopujalle jatkaja (rinnakkaisyrittäjä), joka toimisi jonkin aikaa yrityksessä ja ostaisi sen jossain vaiheessa itselleen. Kokonaistavoite yrittäjäkumppanuuksien osalta oli vahvasti ylimitoitettu.

### 6.3 Valmennuksen arviointi

Hankeryhmä oli yhteistavoitteellisesti asettanut projektille laadulliset tavoitteet. Ensimmäisenä tavoitteena oli luoda mielekäs palvelukokonaisuus yrittäjänvaihdokseen/sukupolvenvaihdokseen. Tällä pyrittiin rakentamaan yrittäjänvaihdospolut, jossa huomioidaan luopujan ja jatkajan tarpeet. Tämä toteutettiin rakentamalla YVA-valmennus, joka antaa apua ja käytännön vinkkejä yrityksen myynti- ja ostotilanteessa. Valmennuksen nimeksi muotoutui lopulta **Onnistu omistajanvaihdoksessa**. Nimi kuvasti hyvin sille asetettuja tavoitteita.

Valmennukset oli toteutettu Helsingissä, Hyvinkäällä ja Porvoossa. Pääkaupunkiseudulla Helsinki Business College Oy ja Rastor Oy järjestivät yhteistyössä kevät- ja syksyvalmennukset 2013. Ohjelmaan kuului kolme iltaseminaaria ja mahdollisuus yrityskohdittaiseen neuvontaan kokeneen asiantuntijan kanssa. Syksyllä 2013 valmennukseen osallistujia oli yhteensä 40 henkilöä. Osa oli liikkeellä luopujan eli myyjän roolissa ja osa jatkajan (ostajan) roolissa. Mukana oli myös henkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita aiheesta ja miettivät yrittäjyyttä ammatina. He hakivat tietoa omistajanvaihdoksista ja tätä kautta saivat lisäinformaatiota suunnitelmilleen.

Valmennukset toteutettiin keväällä 2013 seuraavasti: aloitusseminaari 23.4, yhteispalaveri 14.5.2013 ja päätösseminaari 4.6.2013. Syksyllä sama toistettiin 24.9.2013, 8.10.2013 ja 22.10.2013. Aloitusseminaarissa käytiin läpi seuraavia aiheita: omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena, näkökulmia yrittäjyyteen ja osallistujille tarjottiin

mahdollisuus yksityiskohtaiseen neuvontaan kokeneen asiantuntijan kanssa. Toisessa tapaamisessa läpikäytiin yrityskauppaan liittyvät verotuksen perusasiat ja yrityksen arvon määrittäminen. Loppuseminaarissa keskityttiin yrityskaupan sopimuksiin, yrityskaupan rahoitukseen ja yrityksen ja yrittäjän jatkokehitykseen. Lopussa käytiin myös läpi avoimia kysymyksiä. Luennoitsijoina toimivat oman alansa asiantuntijat, joilla oli pitkä kokemus luennoimastaan aiheesta. Mainittavaa on, että valmennus oli maksutonta osallistujille.

Valmennukseen osallistui kaikkiaan viime vuonna yhteensä 116 henkilöä. Porvoossa oli toteutettu kaksi Onnistu omistajanvaihdoksessa valmennusta ja aamiaistilaisuuksia. Hyvinkään alueella oli myös järjestetty kaksi valmennusta, yrityskohtaista neuvontaa jatkajille sekä iltatilaisuuksia.

Hankkeessa valmistunut valmennuskokonaisuus oli valmennuksesta saadun palautteen mukaan onnistunut kokonaisuus. Kolme iltaa tehokkaasti käytettynä antoi kohtuulliset valmiudet sekä luopujalle että jatkajalle jatkokehittää omia aikeitaan. Valmennuksesta oli kerätty osallistujapalautetta, ja sitä oli käsitelty ohjausryhmän palaverissa. Palaute on toiminut myös ohjaavana elementtinä valmennuksen sisällön ja toteutuksen kehittämisessä.

#### **6.4 Valmennuksesta saadut palautteet**

Ohessa on hieman esimerkkejä vuoden 2013 kevään valmennuksen osallistujien palautteesta valmennuksesta ja vastauksia annettuun kysymykseen, mitä hyötyä sain omaan tilanteeseeni valmennuksessa? Palautelomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 1.

- ”hinnan määrittämisestä apua
- kokonaiskuva prosessista, prosessin pitkäjänteisyys
- pystyin selkeyttämään omia ajatuksiani yritystoiminnasta. Sain taas aikaan kipinäni alkaa järjestelmään yritystä myyntikuntoon, edellyttäen että saan siitä ansaittua leipäni n. 5-8 vuotta
- selkeytti prosessin pituuden ja vaiheet
- arvonmäärittäminen, sopimukset ja rahoitus



- selkeytti ajatuksia ja antoi uskoa ryhtyä toimenpiteisiin
- hyvä kokonaispaketti aiheeseen (omistajanvaihdokseen)”

Mikä valmennuksessa onnistui mielestäni hyvin?

- ”kaikki ok
- henkilökohtainen valmennus
- kouluttajien asenne
- mahdollisuus nähdä muita eri alan yrittäjiä. Tunnelma oli hyvä, ei turhia varoitte-  
teluja ja mustamaalaamista. Ulkopuoliset luennoitsijat olivat asiantuntevia ja po-  
siitiivisia
- hyvät, käytännönläheiset luennot
- henkilökohtainen neuvonta. Veroasiat selkeästi, yksinkertaisesti ja ymmärrettä-  
västi. Kiva, että järjestetään ja on maksuton, jolloin myös pienet yritykset pys-  
tyy/ raaskii lähteä mukaan (matala kynnys lähteä mukaan)”

Missä asioissa olisi mielestäsi erityisesti kehitettävää?

- ”omistajastrategia- ja taktiikka osana liiketoimintaa vaikka/kun startup
- konkretiaa eri vaihtoehtojen (myynti-sukupolvenvaihdos-jatkaminen) vertailua
- puheenvuorot asiantuntijoilta jäivät kesken-aikaa olisi pitänyt olla hieman  
enemmän
- voisi olla hieman tiiviimpi paketti. Kaikki asiat eivät koskeneet itseäni, joten oli  
myös hieman turhaa tietoa
- ehkä olisi hyvä olla yksi esimerkki case, esimerkiksi Pepe-pizzeria, mikä myy-  
dään ja miten eri vaiheet etenee ja mitä/minkälaisia dokumenttejä ja valuaatio-  
prosesseja etc. pitää sisällään”

Onnistu Omistajanvaihdoksessa valmennus oli onnistunut tapahtuma ja valmennuspa-  
laute on ollut positiivista. Valmennus on maksutonta, mikä on harvinaista tämän päivän  
koulutustarjonnassa. Syksyn valmennuksen lähestyessä valmennukseen ilmoittautuneita  
oli vähän. Hankeryhmä järjesti kuitenkin varsin nopeasti ilmoituksen Metro-lehteen  
valmennuksesta, tiedotteen oppilaitosten verkkosivuille ja sähköposteja Suomen Uus-  
yrittäjäkeskus ry:lle ja Vantaan Uusyrittäjäkeskukseen. Aktiivisella tiedottamisella valmen-  
nukseen osallistui lopulta 40 henkilöä.

Syksyn 2013 valmennus muodosti saman kokonaisuuden kuin kevään valmennus. Pa-  
laute valmennukseen osallistujilta muodostui seuraavanlaiseksi:

- ”runsaasti uutta tietoa, hyviä esimerkkejä
- sain vinkkejä yrityskaupan kävijöihin, yleinen tietous lisääntyi
- selkeytti tilannetta ja antoi paljon uutta tietoa kaikesta mitä pitää ottaa huomi-  
oon sukupolvenvaihdoksessa
- sain varmennuksen ja täsmennystä asioille (olen tehnyt liiketoimintakaupan).  
Olisi hyvä ollut käydä kurssi ennen kauppaa, neuvotteluja ja rahoitusta
- hyvä tietopaketti moniin asioihin
- antoi hyvät eväät/tiedot eri vaiheista jotka liittyy yrityskauppaan
- luennoitsijoiden valinta, henkilökohtainen neuvonta
- verotus, sopimukset, hyvät luennoitsijat
- monipuolinen katsaus
- enemmän käytännön caseja sekä luennoitsijoilta että osallistujilta

## 6.5 Suksee.fi verkkopalvelun arviointi

Toisena hankkeen laadullisena tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön verkkosivusto, joka palvelisi yrittäjänvaihdoksissa. Hankekuvauksessa palvelua kuvattiin verkkopohjai-  
seksi osaamisen kohtaamispalveluksi, joka oli suunnattu erityisesti pienyrittäjille tai yri-  
tystä suunnittelevalle. Palvelulla voidaan edistää yrittäjien ja yksilöiden kohtaamista sekä  
vuorovaikutusta ja verkottumista. Verkkopalvelu oli otettu käyttöön 1.7.2012 alkaen  
ydinpalvelun osalta ja osoitteeksi muodostui [www.suksee.fi](http://www.suksee.fi).

Yrittäjänvaihdosten ja yrittäjäyryskumppanuuksien kehittämishanke, YVA, rakentui Suk-  
see.fi palvelusivuston pohjalle. Keskeisenä kysymyksenä sivuston kehittämisessä on  
ollut: miten kehittää palvelu/palvelusivusto, joka auttaisi yrittäjiä ja yrittäjäyrydestä kiin-  
nostuneita löytämään toisensa. Tämän pohjalta muodostui **verkkopalvelu** johon kuului  
sekä verkkosivusto että **henkilökohtaiset tukipalvelut**. Sivustolle suunniteltiin myyn-  
ti/ostopalvelu, mahdollisuus yrityksen arvonmäärittämiselle, tietotaidon siirtyminen uu-  
delle yrittäjälle sekä toiminnan saumattoman jatkuminen vaihdoksen aikana ja sen jäl-

keen. Lisänä suunniteltiin Partneripalvelu, jossa autettaisiin yrittäjiä löytämään rinnakkaisyrittäjyydestä kiinnostuneita ihmisiä. Sivustolle suunniteltiin myös Tuurauspalvelu, jonka tarkoituksena oli auttaa yrittäjiä löytämään itselleen sijaisia, esimerkiksi loman ajaksi.

Tämän hetken Suksee.fi aloitussivulta löytyvät Toimi, Taito ja Tuure valikot. Nämä korvaavat alkuvaiheen suunnitelmat. Toimi-palvelu on kohtaamispaikka, jossa yrityksestä luopuva ja jatkaja saatetaan yhteen. Taito-kontaktipalvelussa saatetaan yhteen ihmisiä, jotka mahdollisesti haluavat menestyä ja yrittää yhdessä. Tuure-palvelu puolestaan antaa yrittäjälle mahdollisuuden hengähtää hieman ja hankkia tuuraaja esimerkiksi loman ajaksi. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, yrityspörssi on jätetty pois sivustolta. Hankeryhmä oli päättänyt kokouksessaan 23.8.2013, että tuuraajapalvelua ei ehditä toteuttaa projektin puitteissa ja näin ollen verkkosivuston Tuure-palvelun alla ei ole mitään tietoa. Tuuraajapalvelu oli yksi hankkeessa esitetyistä laadullisista mittareista ja sen arvioiminen on näin ollen mahdotonta.

Hankkeessa rakennettu verkkosivusto vastaa pääasiallisesti hankekuvauksessa esitettyä yrittäjänvaihdosten verkkopalvelun toimintamallia. Yrittäjille rakennettu niin kutsuttu kohtaantopalvelu, jonne luopuja voi jättää tietonsa yrityksestään ja pyrkiä sitä kautta löytämään mahdollinen jatkaja liiketoiminnalleen löytyy sivustolta. Osiossa on valmiina Toimi ja Taito ja tekstin alapuolelta pääsee katsomaan mitä ne pitävät sisällään. Kokonaisuudessaan yrittäjänvaihdoksiin (sukupolvenvaihdoksiin) verkkopalvelu on saatu aikaiseksi. Verkkopalvelun toiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita.

## **6.6 Benchmarking**

Hankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli saada aikaiseksi tutustuminen EU-alueella vastaavan toimijan toimintakonseptiin. Aikomuksena oli tutustua hankkeen loppupuolella samansisältöiseen ohjelmaan ja verrata näiden sisältöjä keskenään. Tuotokset huomioitiin palvelukonseptin viimeistelyvaiheessa. Lopulliseksi benchmarking-kohteeksi valittiin 31.12.2013 päättynyt Ammattiosaajia omistajanvaihdoksiin - hanke. Sen valtakunnallisena koordinaattorina toimi Pohjois-Karjalan aikuisopisto. Benchmarking-tapaaminen järjestettiin 11.12.2013 Helsinki Business Collegen tiloissa ja osallistujille

lähetettiin ennen tapaamista Benchmarking- kysymykset. Ne koskivat hankkeen yleisiä kysymyksiä, kuten: miten hanke sai alkunsa, mikä on kehitettävän projektin kysymys/ongelma jolle haetaan vastausta ja hankkeen tavoitteet. Muita kysymyksiä oli muun muassa: mihin hanke on suunnattu, miten hanke toteutetaan, mitkä ovat hankkeelta saatavat konkreettiset tulokset ja mitä vaikutuksia hankkeesta saatavilla tuloksilla on siihen osallistuville tahoille.

Ammattiosaajia omistajanvaihdoksiin oli valtakunnallinen 14 aikuiskoulutustoimijan yhteinen hanke ja se toteutettiin 22.10.2012–31.12.2013. Hankkeelle oli asetettu seuraavia tavoitteita: omistajanvaihdoksiin liittyvän osaamisen lisääminen, omistajanvaihdoksiin liittyvien paikallisten toimintamallien tuntemuksen ja niiden levittäminen valtakunnallisesti, uusien palvelutuotteiden lisääminen, yrittäjyysosaamisverkoston kehittäminen ja kansainvälisen yhteistyön mahdollisuuksien selvittäminen. Hankkeen kohderyhmänä olivat yritykset jotka suunnittelevat omistajanvaihdosta ja erityisesti jatkavat yrittäjät. Hyödynsaajina olivat myös TYKE-palveluita toteuttava henkilöstö ja oppilaitosten opiskelijat. (Ammattiosaajia omistajanvaihdoksiin esite.)

Hankkeessa on aikaansaatu Etelä-Savon ammattiopiston toteuttamana omistajanvaihdostilanteisiin tarkoitettu Katsastus-palvelu (<http://www.esedu.fi/katsastus>). Tämän lisäksi 1.10.2013 alkoi Vaihtoaskel-hanke ja se keskittyy omistajanvaihdoksiin. Kohderyhmänä ovat yritystoiminnasta luopujat, niiden henkilöstö ja hankeoppilaitosten henkilöstö. Hankkeella pyritään saamaan aikaan työelämälähtöisiä uusia tuotekokonaisuuksia ja uusia kysyntälähtöisiä toimintamalleja. Valtakunnallisesti tässä hankkeessa on mukana 15 aikuiskoulutustoimijaa.

Kaikille hankkeille, joita käsiteltiin Benchmarking-tapaamisessa, yhteisenä tekijänä olivat omistajanvaihdos ja erilaiset toimintamallit, joilla vaihdoksista saataisiin mielekkäitä. Vastaavia hankkeita ei ole ollut ennen YVA-hanketta ja vertailuna erityisesti sen määrällisissä tavoitteissa ei ole tullut vastaan samoja tavoitteita. Myös Benchmarking-vertailu tuo esiin tämän seikan kun vertaillaan koulutuksen järjestäjien vastaavanlaisissa palveluissa. YVA-projektin tavoitteet ovat olleet ainutlaatuisia koulutuksen järjestäjien viitekehyksessä toteutettuihin.

## 7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia saavutettiin YVA-hankkeelle asetetut tavoitteet. Niistä voidaan todeta, että hankkeen laadulliset tavoitteet saavutettiin, poikkeuksena Tuure-palvelu jonka ohjausryhmä päätti jättää koska sitä ei olisi saatu valmiiksi projektin aikana. Määrälliset tavoitteet omistajanvaihdoksista jäivät saavuttamatta. Syitä tälle on varmaankin useampia. Yksi tärkeimmistä on omistajanvaihdosten pitkä kesto ja osa vaihdoksista on kestänyt pidempään kuin tämä projekti. On myös huomioitava, että koulutuksen järjestäjä voi vain välillisesti edistää yrittäjänvaihdoksia. Varsinaisten päätösten tekeminen valmennukseen jää osallistuvilla yrityksillä. Tässä mielessä voidaan määrällistä mittaristoa ehkä pitää suuntaa antavana. Hankkeen ohjausryhmä on ollut tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin ja he ovat pitäneet niitä hyvinä. Tätä puoltaa osallistujapalaute.

Hankkeen tavoitteiksi asetetut määrälliset tavoitteet ovat voineet olla ylimitoitettuja ehkä myös hankkeen rahoituksen varmistamiseksi. Tähän olisi varmasti riittänyt ainoastaan laadulliset tavoitteet. On kuitenkin erittäin hyvä, että määrällisiä tavoitteita on ollut ja paine todellisiin yritysvaihtoihin on tullut suureksi. Kun otetaan myös huomioon projektin vähissä olleet resurssit, voidaan todeta projektin lopputilan olevan lähes paras mahdollinen. Vertailuun todettakoon, että tällaisia määrällisiä tavoitteita ei ole tullut vastaan, ei opinnäytetöissä, eikä benchmarkin vertailussa mukana olleiden koulutuksen järjestäjien vastaavanlaisissa palveluissa. Tässä mielessä projektin tavoitteet ovat olleet ainutlaatuisia.

YVA-hankkeen sisällä on ollut toimiva laadunvarmistus eli hankkeen ohjausryhmä. Ryhmään on kuulunut projektiin osallistuneista koulutuksen järjestäjistä nimetty henkilö ja hänen vastuullaan on ollut viedä sovittuja asioita eteenpäin alueellaan. Ohjausryhmä on kokoontunut seitsemän kertaa ja se ollut ehkä liian vähän yli kahden vuoden projektille. Hanke on tuonut lisää osaamista omistajanvaihdosproblematiikkaan kaikissa partnerioppilaitoksissa ja tätä kautta palveluprosessien ja palvelujen konseptoinnit ovat lisääntyneet. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Helsinki Business College Oy:n Powe-rix yritysvauhdittamo ja Porvoo International College Oy:n Business Point-palvelun

osaksi tulleen niin kutsutun jatkajapalvelun. Hankkeessa on luotu myös yrittäjyysvalmennuksen toimintaprosessi, kehitetty RAM-analyysi (= realistinen arvonmääritys) yrityksen arvonmääritykseen ja tärkeimpänä Suksee.fi, yrittäjävaihdoksia tukeva verkkosivusto ja kohtaamispalvelun aikaansaaminen.

## 8 Yhteenveto

Tämä projekti on saatu loppuun ja tärkeiksi kysymyksiksi nousee; miten Suksee.fi verkkopalvelu ja muut aikaansaadut toimintaprosessit saadaan jatkossa pidettyä aktiivisessa käytössä, miten oppilaitosten oma koulutustarjonta saadaan implementoitua myös omistajanvaihdoksiin ja miten pidetään yllä YVA-hanketta jatkossa ja saadaan sille esimerkiksi EU-alueelle laajempi jatkohanke. Mielestäni tällä projektilla on ollut myös yhteiskunnallinen tarve. Eri asiantuntijalähteiden mukaan suomalaiset yrittäjät ikääntyvät ja omistajanvaihdokset tulevat lisääntymään suurten ikäluokkien eläköityessä.

Miten turvataan luopujan liiketoiminnan jatkuminen tilanteessa, jos suvusta ei löydy jatkajaa yritykselle, miten löydetään jatkaja liiketoiminnastaan luopujalle pienillä paikkakunnilla ja miten saadaan pidettyä samalla kunnat elinvoimaisina yritystoiminnan muodossa. Hanke on suunnattu erityisesti pieniin PK-yrityksiin, joita Suomessa on erityisen paljon. YVA-hankkeella voidaan ratkaista osa näistä kysymyksistä, mutta se vaatii lisätiedottamista ja hankkeen tulosten eteenpäinviemistä myös muihin oppilaitoksiin ja yrittäjyyttä edistävälle kumppaneille. On erityisen tärkeää, että hanke saadaan liitettyä oppilaitosten perustoimintaan ja se nähtäisiin mahdollisena polkuna yrittäjyyteen. Vastavalmistunut voidaan ohjata prosessin kautta yrityksiin ja eri organisaatioihin tutustumaan kohteeseen ja kasvamaan mahdolliseksi potentiaaliseksi yrityksen jatkajaksi. Hanke voisi toimia oppilaitostasolla yritystoimintaa lisäävänä toimintana.

Koulutuksen järjestäjän rooli korostuu tässä hankkeessa ja olisi hyvä jos se pyrkisi löytämään omasta laajasta opiskelijapotentialistaan mahdolliset yrittäjyydestä kiinnostuneet yksilöt. Näin varmistettaisiin, että luotu palvelukokonaisuus jatkuisi. On myös tärkeää, että koulutuksen järjestäjä tekee aktiivisesti työtä alueensa PK-yrityksiin ja muihin

sidosryhmiin. Tämä varmistaisi osaltaan näiden tärkeiden liittymäpintojen mukanaolon ja mahdollistaisi osaltaan kehitetyn palvelukokonaisuuden jatkumon.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava projekti ja iltaopiskelijan arki muodostuu nykyisestä työstä ja siihen on pyrittävä mahdollistamaan myös opiskelu. Työn aiheen etsimiseen menee aina oma aikansa ja omalta osaltani olin onnekas saadessani toimeksiannon kiinnostavasta aiheesta. Ajan löytäminen tutkimuksen tekemiseen muodosti suurimman haasteen ja toisaalta kokonaisuuden näkeminen työssä oli tärkeä havainto. Tärkeää oli myös muistaa, että työ oli toimeksianto ja tutkimuksen tuloksena tulee olla näkemyksiä jotka ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia.

Opin paljon hankkeessa mukana olevilta henkilöiltä ja pääsin mukaan tekemään omalta osaltaan ainutlaatuista hanketta. Tarve omistajan- ja sukupolven vaihdoksille tulee kasvamaan ja YVA-hankkeella aikaansaatu toimintamalli voi osaltaan auttaa tässä. Osaltaan opinnäytetyönohjaaja saa kiitoksen siitä, että hän sai pidettyä minut oikealla polulla työn tekemisessä. Työn alkuvaiheessa olin ehkä liiankin varma siitä miten se tulee tehdä ja oma osaamiseni työelämästä tulisi olemaan tärkeänä ja rakentavana perustana työlle. Näin se ei voinut mennä vaan lähtökohtana pitää olla toimeksiantajan tavoitteet ja niiden tutkiminen. YVA-hankkeen kaltaista projektia ei ole ollut aikaisemmin ja tutkimukseen tarvittavaa vastaavaa materiaalia ei ollut saatavilla. Tästä syystä reflektoiduksi materiaaliksi valikoitui omistajavaihdoksista tehdyt tutkimukset, tosin ne eivät antaneet suoraa tukea hankkeelle.

## Lähteet

Ammattiosaajia omistajanvaihdoksiin esite 2013.

Aarnio, Maija. 2012. Omistajanvaihdosten haasteet Vaasan seudulla. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Global Entrepreneurship Report (GEM) 2010. Finnish Report.

Global Entrepreneurship Report (GEM) 2011. Finnish Report.

EK & PL 2012. Perheyrittäjäbarometri. Selvitys omistajuuden ja sukupolvenvaihdosten merkityksestä.

Hakemus 2012 UUDELY/1352/04.00.00/2012 Uudenmaan ELY-keskus. Valtionavustus työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen.

Heiskanen, K. 2007. Onnistunut omistajanvaihdos, kahden kauppa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Järnefelt, N. 2011. Tilastokeskus. Artikkelit Hyvinvointikatsaus 4/2011julkaisussa.

Ikääntyneiden yrittäjäyys on lisääntynyt. Luettavissa:

[https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_001.html?s=0](https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html?s=0). Luettu 31.10.2013.

Karvinen, A & Kontkanen, S. 2011. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa. SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU, Kuopio. Liiketalouden koulutusohjelma, johdon laskennan ja johtamisen suuntautumisvaihtoehto.

Korpela, J. 2008 Yrityksen omistajanvaihdos. Lahden ammattikorkeakoulu. Puuteknikan koulutusohjelma.



Lehtinen, S. 2011. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen omalle yritykselle omistajanvaihdoksessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdon edistämiseksi. KTM rahoitetut tutkimukset. 3/2005.

Leinonen, M. 2010. Työelämän kehittäminen ja palvelutehtävä. Uudistunut aluehallinto ja työelämän kehittäminen ja palvelutehtävä - seminaari. Luentomateriaali. 30.3.2010.

Lith, P. 2010. Artikkelit Yrittäjäksi palkkatyön tai eläkkeen ohella. Tilastokeskuksen Tieto & trendit-lehdessä 7 /2010. Luettavissa:  
[https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-11-10\\_005.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-11-10_005.html?s=0). Luettu 2.11.2013.

Matinniemi, T. 2010. Omistajanvaihdos yrityksessä luopujan emotionaalisesta näkökulmasta. SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU, Iisalmen yksikkö. Liiketalouden koulutusohjelma

Omistajanvaihdospalvelu yrittäjille tai yrittäjyydestä kiinnostuneille. [www.suksee.fi](http://www.suksee.fi).

Paijola, M. 2013. Yritysrahoitus pk-yrityksen liiketoimintaa ostettaessa. Turun ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma.

Siekinen, H. 2013. Sukupolvenvaihdossuunnitelma: Case Kuljetuspalvelu Jari Siekinen Oy. Centria ammattikorkeakoulu, Ylivieskan yksikkö. Liiketalouden koulutusohjelma.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2013. Yrityksrekisterin verkkojulkaisu.

ISSN=1798-6214. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa:

<http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/index.html>. Luettu 25.9.2013.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011: Aloittaneet ja lopettaneet yritykset verkkojulkaisu. ISSN=1797-0660. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/aly/2011/aly\\_2011\\_2012-10-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/aly/2011/aly_2011_2012-10-25_tie_001_fi.html). Luettu 9.10.2013.

Tuliniemi, H. 2012. Omistajanvaihdon riskit pienissä yrityksissä – henkilöyhtiöt ja yksityisyrittäjä. Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Pori.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011. Työ ja yrittäjyys 34/2011. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaatio, TEM. Kopio Niini Finland Oy.

Vähämäki, T. 2012. Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdon edellytykset. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma.

# Liitteet

## Liite 1. Valmennuksen palautekysymykset



### Onnistu omistajanvaihdoksessa -valmennus / Syksy 2013

Olen myymässä yritystäni

Olen ostamassa yritystä

Olen muuten kiinnostunut aiheesta

Osallistuin yrityskohtaiseen neuvontaan  
SLK Instituutissa (Laila Takalo)

Rastorissa (Esa Blomberg)

Mitä hyötyä sait valmennuksesta omaan tilanteeseesi?

---

---

---

---

Mikä valmennuksessa onnistui mielestäsi hyvin?

---

---

---

---

Missä asioissa olisi mielestäsi erityisesti kehitettävää?

---

---

---

---

Päivämäärä \_\_\_\_\_

## Liite 2. Opinnäytetyön eteneminen

### Opinnäytetyön aikataulu 2013

Viikko	Tehtävät
36	Toimeksianto alkaa YVA-hankkeen osalta
37	Hankkeen materiaalin läpikäyminen, toimeksiantosopimuksen allekirjoittaminen
38-37	Opinnäytetyön sisällysluettelon aloittaminen, aiheanalyysirunko Porvooseen
39	Onnistu omistajvaihdossa valmennus alkaa
40	Työn kirjoittamista
41	Onnistu omistajvaihdossa valmennuksen toinen päivä
42	Kirjoittamista ja materiaaliin tutustumista
43	Valmennuksen päätösjakso
47	Tapaaminen nimetyn ohjaajan kanssa, Johan Dromberg
50	YVA-benchmarking tapaaminen
2014	
2	Työn kirjoittamista
4	Opinnäytetyöseminaari alkaa. Ryhmä 1/2013 Työn esittely ryhmälle
5	Työn kirjoittamista
7	Työn kirjoittamista
9	Opinnäytetyöseminaari alkaa. Ryhmä 1/2013
10	Opponoitavaan työhön tutustuminen ONT-leirille osallistuminen Porvoossa 7.3 Opponoitavan työn läpikäynti: Yrkesexamen för företagare Tekijä: Katarina Björkell-Ahlgren
12	Työn kirjoittamista
13	Tutkimus alkaa muodostumaan lopuilleen
14	Työn esittely 3. opinnäytetyöseminaarissa Porvoossa Päiväkirjan allekirjoitus
17	Työn saattamista julkaistavaan kuntoon
19	Tutkimus valmis



- **ETUSIVU**
- **AJANKOHTAISTA**
- **HANKKEESTA**
- **SUKSEE-PALVELUT**

○

**YHTEYSTIEDOT**

- **KIRJAUDU SISÄÄN**

## **Jotta palaset loksahtaisivat paikalleen! Suksee.fi yrittäjille ja yrittäjyydestä kiinnostuneille**

Suksee.fi on verkkopohjainen maksuton palvelukokonaisuus, joka auttaa ja tukee yrittäjävaihdoksissa sekä yrittäjäkumppanuuksien löytämisessä.

[Lue lisää hankkeesta >>](#)

