

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Erkki Petäjä, Salla Kettunen,
Juha Tall & Elina Varamäki

STRATEGINEN JOHTAMINEN YRITYSOSTOISSA

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 110

Erkki Petäjä, Salla Kettunen,
Juha Tall & Elina Varamäki

STRATEGINEN JOHTAMINEN YRITYSOSTOISSA

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Seinäjoki 2015

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

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

ISBN 978-952-7109-34-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall ja Elina Varamäki 2015. Strateginen johtaminen yritysostoissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 110, 69 s.

Tämän tutkimuksen on tavoitteena selvittää strategisen johtamisen roolia liiketoiminta-ostossa ja liiketoiminnan uudistamisessa. Käytännön tavoitteena on esittää kehittämissuhteita sekä toimintamalleja omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemien kehittämiseksi sekä kehittää työkalu strategiseen johtamiseen ja kasvuyrittäjyyteen liittyen.

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena haastatellen kuutta yritysoston toteuttanutta yritysjohtajaa. Haastattelussa selvitettiin oston motiiveja, vaiheita, onnistumista, päätösten tekoa ja ulkopuolisten asiantuntijoiden roolia.

Yritysosto nähdään usein suhteellisen nopeana neuvottelu- ja ostotapahtumana. Tutkimuksen tapausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että hyvin onnistunut yritysostoprosessi alkaa yrittäjän tai yrityksen miettiessä ja määriteltäessä tavoitteita. Toisaalta tämän tutkimuksen tapaukset osoittavat, että yritysoston onnistumisen ratkaisee onnistuminen haltuunotossa ja sen jälkeisessä liiketoiminnan kehittämisessä. Neuvottelu- tai haltuunottovaiheessa tehdyt virheet sekä toimintaympäristön kehityksessä tai ostokohteesta esiin tulleet yllätykset olivat vaikeuttaneet kaupan jälkeistä liiketoiminnan kehittämistä. Näistä huolimatta tavoitteet voidaan saavuttaa, vaikka se vaati vahvaa yrittäjämäistä otetta ja paljon työtä.

Tutkimuksen tuloksena kehitettiin yritysoston strategisen johtamisen malli ja työkalu yritysoston strategiseen johtamiseen. Omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemien kehittämiseen esitetään kaksi suositusta. Yritysoston käsitettä olisi tarve laajentaa kauppakeskeisyydestä osaksi liiketoiminnan strategista kehittämistä. Toiseksi pitäisi kehittää koulutuksia, valmennuksia ja palveluita, joilla yritysoston strategisen johtamisen osaaminen saataisiin yhä useamman yrittäjän ja yritysjohtajan perustaidoksi.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yritysosto, strategia, johtaminen, pk-yritys

Yhteystiedot:

Juha Tall

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja Kulttuuri

PL 412, 60101 Seinäjoki

juha.tall@seamk.fi

ABSTRACT

Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall ja Elina Varamäki 2015. Strategic management in acquisitions. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 110, 69 p.

The objective of this study is to analyze the role of strategic management of business transfers and business renewal from buyer's perspective. The practical objective is to present development proposals on how business transfer and growth entrepreneurship ecosystems should be developed, as well as to develop a tool for the strategic management of business transfer.

The data collection was made by interviewing six business leaders that had carried out a merge and acquisition process. The themes of the interviews were the motives, steps, success of the purchase, decision making and the role of external experts.

The acquisition is often seen as a relatively short negotiation and purchase phase. Based on the study the successful acquisition process starts on defining the entrepreneurs or the company's goals. On the other hand, the cases of this study show that the success of the acquisition depends on the success of the takeover and on the subsequent business development. There are sometimes mistakes made in the negotiation or in the takeover phase, or the development of the operating environment is unexpected. In spite of these goals can be achieved, however a strong entrepreneurial approach and a lot of work are needed.

As a result of the study was developed a model and a tool for strategic management of acquisition. For the development of business transfers and the growth of entrepreneurship ecosystems, two recommendations was presented. The discuss of business transfers is needed to expand from the buying phase to the strategic development of the business. Second, there is a need to develop education, training and services that help a growing number of entrepreneurs and business leaders to have the expertise strategic management of acquisition as a basic skill.

Keywords: business transfer, acquisition, strategy, management, small and medium-sized enterprise

Contact information:

Juha Tall
Seinäjoki University of Applied Sciences, Business and Culture
P.O.Box 412, 60101 Seinäjoki, Finland
juha.tall@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3 Aikaisempia tutkimustuloksia.....	9
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen	11
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	13
2 TUTKIMUKSEN TULOKSET	14
2.1 Tapaus A "Logistiikkayritys "	14
2.1.1 Tapauksen A tarina	14
2.1.2 Tapauksen A analyysi.....	17
2.2 Tapaus B "Tukkukauppa "	18
2.2.1 Tapauksen B tarina.....	18
2.2.2 Tapauksen B analyysi	22
2.3 Tapaus C "Sopimusvalmistaja".....	23
2.3.1 Tapauksen C tarina.....	23
2.3.2 Tapauksen C analyysi.....	28
2.4 Tapaus D "Kiinteistöpalveluyritys"	29
2.4.1 Tapauksen D tarina.....	29
2.4.2 Tapauksen D analyysi	33
2.5 Tapaus E "Markkinointipalveluyritys"	34
2.5.1 Tapauksen E tarina	34
2.5.2 Tapauksen E analyysi.....	38
2.6 Tapaus F "Teollisuusyritys"	39
2.6.1 Tapauksen F tarina	39
2.6.2 Tapauksen F analyysi.....	42
2.7 Tapausten vertailu	43
2.7.1 Ostajayrittäjät ja -yritykset	43
2.7.2 Valmistautuminen yritysostoon.....	44
2.7.3 Yrityskauppaneuvottelut	45
2.7.4 Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen.....	46
2.7.5 Strategiset päätökset ja valinnat	48
2.7.6 Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö	49
2.7.7 Toteutettujen yritysostojen vertailu.....	49
2.7.8 Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset.....	50

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	52
3.2 Yritystoston strategisen johtamisen malli.....	54
3.3 Työkalu yritystoston strategiseen johtamiseen.....	55
3.4 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset	56
3.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	65
Liite 1. Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi ostajan ja myyjän näkökulmasta.	65
Liite 2. Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut.	66
Liite 3. Teemahaastattelulomake.....	67

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi (punaisella katkoviivalla) omistajanvaihdosten ekosysteemissä.	8
--	---

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimuksen viitekehys.	9
TAULUKKO 2. Teemahaastattelut.....	13
TAULUKKO 3. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa A.	17
TAULUKKO 4. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa B.	22
TAULUKKO 5. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa C.	28
TAULUKKO 6. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa D.	33
TAULUKKO 7. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa E.	38
TAULUKKO 8. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa F.	42
TAULUKKO 9. Ostajayrittäjät ja -yritykset.....	44
TAULUKKO 10. Valmistautuminen yritysostoon.	45
TAULUKKO 11. Yrityskauppaneuvottelut.....	46
TAULUKKO 12. Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen.	47
TAULUKKO 13. Strategiset päätökset ja valinnat.....	48
TAULUKKO 14. Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö.	49
TAULUKKO 15. Toteutettujen yritysostojen vertailu.....	50
TAULUKKO 16. Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset.	51
TAULUKKO 17. Yritystoston strategisen johtamisen malli.	55
TAULUKKO 18. Yritystoston strategisen johtamisen työkalu.....	56
TAULUKKO 19. Johtopäätökset ja niihin liittyvät ehdotukset jatkotoimenpiteistä.....	59

1 JOHDANTO

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

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten kasvu nähdään yhteiskunnan kannalta myönteisenä ja tavoiteltava ilmiönä, koska se synnyttää taloudellista toimeliaisuutta ympäristöönsä. Yrittäjän tai yrityksen näkökulmasta kasvun tavoittelu ei ole itsetarkoitus vaan keino menestyä liiketoiminnassa. Kasvu ja menestys liittyvät pienissä yrityksissä kuitenkin yhteen (Sorama ym. 2015). Kasvu on ainakin eteläpohjalaisissa yrityksissä usein myös maltillista ja matalalla riskillä toimimista (Sorama ym. 2015).

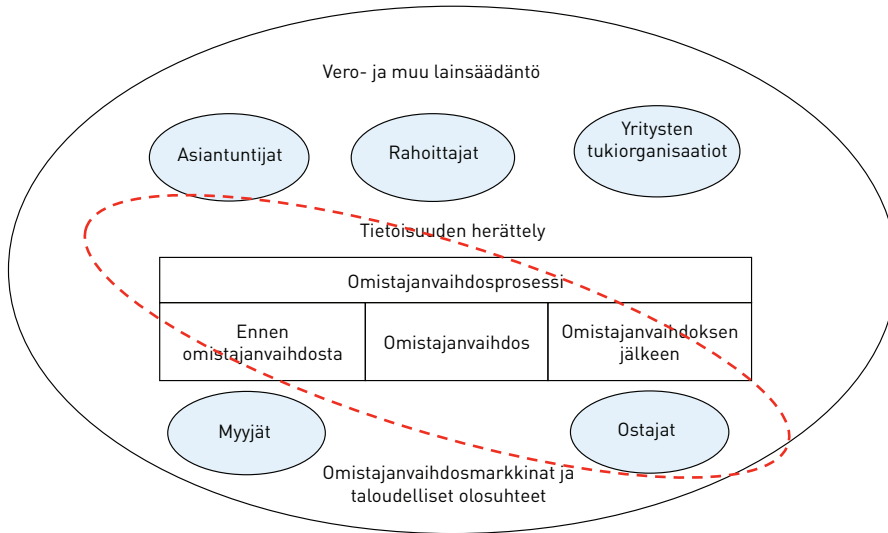
Yrityksostoja voidaan pitää yhtenä keinona kasvaa ja menestyä. Valtaosa pienten yritysten ostajista pitää yrityksostoja onnistuneina tai erittäin onnistuneina (Varamäki ym. 2013a), vaikka julkisuudessa mielikuvaan yrityksostoista liittyvät myös riskit ja epäonnistumiset. Tästä johtuen yrittäjät voivat pitää yrityksostoja riskialttiina tapana kasvaa. Yrityksoston kerran tehneet käyttävät tätä keinoa kasvuun ja liiketoiminnan uudistamiseen kuitenkin uudestaan, koska kokemukset ovat olleet myönteisiä.

Aiempi tutkimus osoittaa myös, että yrityksostolla on yrityksen kehitykseen suuri vaikutus ja se usein uudistaa yrityksen liiketoimintaa (Tall 2014). Se on yrityksen kannalta merkittävä strateginen ratkaisu, joka on tärkeä valmistella, suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, parasta tietoa ja osaamista hyödyntäen. Yrityksosto on myös monivaiheinen prosessi, johan sisältyy monia vaiheita yrityksostoidean syntymisestä sen toteutukseen ja tulosten hyödyntämiseen. Prosessin aikana on tarpeen tehdä useita strategisia valintoja ja päätöksiä.

Tämän tutkimuksen taustalla on tarve auttaa yrittäjiä ja yritysjohtajia näkemään yritysostoprosessin kokonaisuuden, sen vaiheet ja päätösten teon. Toisin sanoen on tarve löytää keinoa parempaan yrityksostojen strategiseen johtamiseen. Näin yrityksostoilla voitaisiin entistä paremmin saavuttaa strategiset tavoitteet, joihin niillä pyritään.

Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hankkeeseen, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke. Omistajanvaihdosten ekosysteemissä (ks. Kuvio 1) tämän tutkimuksen näkökulma on ostajan näkökulma ja tarkastelun alla on koko omistajanvaihdosprosessi. Yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi kuvastaa

yrityskauppaprosessin päävaiheita ja yrityskauppojen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä ja tahoja. Yrityskauppaprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä. Lisäksi yrityskauppaprosessin onnistuminen usein edellyttää rahoittajia, asiantuntijoita sekä omistajanvaihdoksille suotuisaa toimintaympäristöä eli mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja vakaita taloudellisia olosuhteita.



KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi (punaisella katkoviivalla) omistajanvaihdosten ekosysteemissä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategisen johtamisen roolia liiketoimintaosastoissa ja liiketoiminnan uudistamisessa. Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- millaisen strategisen johtamisen ja päätöksenteon prosessina liiketoimintaosastoja toteutetaan ja miten liiketoimintaostot uudistavat liiketoimintaa?
- mikä on ulkopuolisen asiantuntemuksen roolia prosessissa?
- miten kasvuyrittäjyyden ja omistajanvaihdosten ekosysteemit tukevat yrityksiä?

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on esittää kehittämissuhteita sekä toimintamalleja, miten omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemejä pitäisi kehittää sekä kehittää työkalu strategiseen johtamiseen ja kasvuyrittäjyyteen liittyen.

Tutkimuksen viitekehyksenä (ks. Taulukko 1) on käytetty yritysostoprosessia ostoa toteuttavan yrityksen liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta. Viitekehyksessä on erityisesti tarkasteltu strategista päätösten tekoa ja niiden lähtökohtia ei vaiheissa. Viitekehyksen avulla selvitetään ostoprosessin etenemistä ja vaiheita, tehtyjä strategisia päätöksiä ja valintoja sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen roolia niissä.

Viitekehystä on laajennettu alkuperäisestä (Varamäki ym. 2013b) kolmen päävaiheen prosessista viiden vaiheen prosessiksi lisäämällä sekä alku- että loppupäähän uudet vaiheet. Näin pystytään tarkastelemaan yritysostoprosessia pidemmällä aikavälillä strategisen lähtökohdan ja strategian toteutuksen osalta

TAULUKKO 1. Tutkimuksen viitekehys.

Yritysoston vaihe	Lähtökohta ja strateginen päätös
Yritysoston lähtökohdat	Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja strategia <ul style="list-style-type: none"> • Päätös käyttää yritysostoa keinona sen toteuttamisessa
Ostoprosessin valmistelu	Yritysostrategia ja yritysostokriteerit <ul style="list-style-type: none"> • Päätös edetä neuvotteluvaiheeseen
Yrityskauppaneuvottelut	Yrityson jälkeinen liiketoiminta <ul style="list-style-type: none"> • Päätös ostosta ja kaupan ehdoista
Haltuunotto	Haltuunottosuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> • Päätökset suunnitelman päivityksistä
Liiketoiminnan kehittäminen	Yhteisen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen <ul style="list-style-type: none"> • Strategisen liiketoimintapäätökset

1.3 Aikaisempia tutkimustuloksia

Pienten yritysten omistajanvaihdokset yleensä onnistuvat ja kaupan jälkeen ostajat kehittävä liiketoimintaa ja kasvavat (Varamäki ym. 2013a), jopa kilpailijoita paremmin. Vaikka tulokset perustuvat ostajien subjektiiviseen näkemykseen, joka voi antaa erilaisia tuloksia kuin tutkimus pelkillä taloudellisilla tunnusluvuilla, yritysostoa voidaan pitää erinomaisena keinona kehittää liiketoimintaa ja kasvaa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityskauppojen menestystekijöitä ovat johtamistaito (esim. Lakshman 2011; Gomes, Angwin, Weber & Tarba 2013), kokenut yritysostotiimi (esim. Rovit, Harding & Lemire 2004; Aiello & Watkins 2000; Tall 2014) ja yritysoston strateginen sopivuus (esim. Haspeslagh & Jemison 1991; Marks & Mirvis 2001; Uhlaner & West 2008; Gomes ym. 2013).

Yrityksen strategia on sen liiketoiminnan suunnan ja tavoitteiden valintaa. Strategiaa toteutetaan strategisella johtamisella ja se muodostaa pohjan yrityksen operatiiviselle

johtamiselle. Strategien johtaminen muodostuu visiosta, tavoitteista sekä suuntaviivoista ja valinnoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategien ajattelu ja strateginen johtaminen ovat kehittyneet teollisista kustannustehokkuusstrategioista nykyisin vallalla oleviin osaamisen ja oppimisen johtamisista sekä arvon luontiin perustuvia liiketoimintamalleja korostaviin suuntauksiin. Strategiat ovat tulevaisuudessa joustavampia monipuolisempia ja avoimempia (Vuorinen 2014). Strateginen johtaminen vaatii jatkuvaa seurantaa ja nopeaa reagoitua. Vision ja tavoitteiden merkitys korostuu, koska muuttuvassa toimintaympäristössä uusia keinoja niihin pääsemiseksi on löydettävä. Strategisen uudistumisen tavat jaetaan kahteen ryhmään eli sisäiset uudistamisen tavat ja yrityskauppoja hyödyntävät ulkoiset uudistamisen tavat (Agarwal & Helfat 2009; Capron & Mitchell 2009). Strategiassa onkin hyvä varautua yritysostoihin yhtenä keinona tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ostajayrityksen resurssien näkökulmasta yritysostostrategioita on kaksi eli ostajayrityksen resursseja lisäävät ja täydentävät yritysostostrategiat (Wernerfelt 1984). Toisaalta ostajayritys voi hankkia yritysoston myötä lisää resursseja, joita sillä on jo entuudestaan, ja toisaalta ostajayritys voi tavoitella yritysostossa resursseja, jotka yhdistyvät tehokkaasti sillä jo olevien resurssien kanssa. Yrityksen sisäinen kasvu ja yrityskauppoja hyödyntävä kasvu vaativat sekä erilaisia resursseja että niiden erilaista käyttämistä niin, että orgaanisessa kasvussa painottuu yrittäjyysosaaminen ja yrityskauppoja hyödyntävässä kasvussa johtajuus ja taloudelliset resurssit (McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006).

Voidakseen luoda pitkäaikaista menestystä yritysjohtajien on kyettävä toteuttamaan sekä vähittäisiä että radikaaleja uudistuksia (Tushman & O'Reilly 1996). Yrityksen johdolle yrityskauppa tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden muuntaa ja uudistaa yritystä (esim. Haspeslagh & Jemison 1991; Teerikangas 2012; Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010; Karim & Mitchell 2000). Pienten yritysten yritysostoilla tavoitellaan usein strategista uudistumista (Tall 2014). Tutkimuksessa on tunnistettu yrityskauppaprosessin strategisen johtamisen merkitys. Väitetään, että tehokas yritysoston johtaminen on pysyvän kilpailuedun lähde (Aiello & Watkins 2000). Yritysostojen keskeisiä menestystekijöitä ovat resurssien yhdistäminen ja johtaminen. Tarvitaan kyvykkyyttä tunnistaa ostokohde, käydä yrityskauppaneuvottelut ja yhdistää resurssit. Ostokohteen ja ostajayrityksen yhdistämisen johtaminen edellyttää osaavaa päätöksentekoa jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, jossa uutta tietoa tulee saataville (Haspeslagh & Jemison 1991). Yrityksen johdon yksi vaikeimmista tehtävistä on erilaisten odotusten johtaminen yrityskaupan jälkeen (Haspeslagh & Jemison 1991).

Yrityskauppaprosessi jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen (esim. Meijaard 2005; Van Teeffelen 2010; Varamäki ym. 2012; Tall 2014). Lisäksi jokaisen yrityskaupan tulisi tukea ostajayrityksen strategiaa (esim. Uhlaner & West 2008; King ym. 2004). Ideaalinen omistajanvaihdospro-

sessi pienten yritysten kontekstissa kuvaa ilmiötä ostajan ja myyjän näkökulmista (Varamäki ym. 2013 b). Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi esitetään liitteessä (Liite 1). Mallissa on kuvattu tutkimusten pohjalta esiin tulleita huomionarvoisia seikkoja omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Mallissa ostajan kannalta tärkeänä pidetään muun muassa oston ja ostokohteen sopivuutta ostajayrityksen strategiaan, huolellista perehtymistä ostokohteeseen, tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelua sekä näihin perustuvaa ostokohteen arvon määrittystä. Lisäksi tärkeänä pidetään asiantuntijoiden käyttöä oston tukena. Jokainen yrityskauppaprosessi muodostaa yrityksen johdolle omanlaisensa haasteen (Haspeslagh & Jemison 1991).

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yritysostot on nopein tapa etsiä kasvua (Santalainen 2009, 98). Kasvututkimuksen (Sorama ym. 2015) tulosten mukaan menestyville ja kasvaville yrityksille oli tunnusomaista käytetyn informaation laajuus, markkinaorientaatio, uuden kehittäminen sekä aktiivinen hallitus- ja johtoryhmätyöskentely. Yritysostot ovat selkeästi uuden kehittämistä, jolla voidaan vahvistaa tulevaisuuden kilpailukykyä. Yritysostojen johtamisen näkökulmasta informaation laajalle hyödyntämisellä sekä suunnitelmallisuutta lisäävällä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyllä luodaan onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että haltuunoton ja integroinnin suunnittelu ja johtaminen ovat yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta ratkaisevan tärkeitä (Haspeslagh & Jemison 1991; Carr, Elton, Rovit & Vestering 2004; Stahl, Larsson, Kremershof, & Sitkin 2011).

Ulkopuolista osaamista ja asiantuntijoita suositellaan hyödynnettäväksi yritysostoissa (Varamäki ym. 2013 b): Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteuttamiseen tarvittavia asiantuntijapalveluita on prosessin kaikissa vaiheissa (Liite 2). Palveluiden tarve riippuu ostajan yrittäjän tai yrityksen yritysosto-osaamisesta ja oston monimutkaisuudesta. Asiantuntijoita voidaan käyttää ennen omistajanvaihdosta esimerkiksi ostostrategioiden laadinnassa tai ostokohteen etsinnässä. Neuvotteluvaiheessa korostuvat arvonmäärittäykseen liittyvä ja juridinen osaaminen, joita harvoin on yrityksellä itsellään. Omistajanvaihdoksen jälkeen tarpeellisia voivat olla liiketoiminnan kehittämiseen tai johtamiseen liittyvät asiantuntijapalvelut.

1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on yleensä lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei niinkään selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Lisäksi on todettu, että laadullinen aineisto on usein monipuolista ja kokonaisvaltaista (Miles 1994). Strategisen johtamisen rooli liiketoiminta-ostossa ja liiketoiminnan uudistamisessa on monitahoinen ja yritysکوhtainen ilmiö, josta tietojen saamisessa laadullisen tutkimuksen keinot ovat käyttökelpoisia.

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena hyödyntäen tiedonkeruussa teemahaastatteluja. Tapaustutkimusta pidetään parhaana tapana täsmentää yleistä teoriaa ja mennä tehokkaasti mukaan monimutkaisiin tilanteisiin (Stoecker 1991). Tässä tutkimuksessa strateginen johtaminen edustaa monimutkaista tilannetta. Tapaustutkimuksen ensisijainen tehtävä on olla kiinnostavaa ja sen tulee osoittaa riittävästi todisteita (esim. Myers 2009). Monitapaustutkimuksessa tapausten ideaalista määrää ei ole, mutta yleensä lukumäärät 4–10 toimivat hyvin (Eisenhardt 1989, 545). Toisaalta aineistoa täytyy olla rajallinen määrä, jotta aineiston analyysi olisi tehokasta (Silverman 2008, 8).

Aikaisemman tutkimuksen mukaan pienten yritysten tutkimuksessa yleisin aineiston hankkimistapa ovat haastattelut (Curran & Blackburn 2001). Esimerkiksi kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Lisäksi on havaittu, että tutkimuksen näkökulmasta haastattelu on sitä parempi, mitä kiinnostavampi tarina sen avulla saadaan (Myers 2009). Toisaalta aineiston laadun näkökulmasta haastattelu on sitä parempi, mitä lyhyempiä ovat haastattelijan kysymykset ja mitä pitempiä ovat haastateltavan vastaukset (Kvale 1996).

Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään eli määrämuotoiset tai vapaamuotoiset haastattelut ja teemahaastattelut (esim. Fontana & Frey 2000; Myers 2009). Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä haastattelumuotoja ovat kaksi jälkimmäistä ryhmää (Lee & Lings 2008). Lisäksi aikaisemman tutkimuksen mukaan teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (esim. Myers 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tapaustutkimuksen tutkimusaineistot jaetaan kahteen pääryhmään eli olemassa olevat aineistot ja nimenomaisesti kyseessä olevaa tutkimusta varten kootut aineistot (Eriksson & Kovalainen 2008). Aikaisemman tutkimuksen mukaan tiettyä tutkimusta varten kootut aineistot lisäävät laadullisen tutkimuksen rikkautta ja luotettavuutta, koska sellaiset aineistot ovat ainutlaatuisia tutkimusaiheen näkökulmasta (Myers 2009).

Tutkimuskohteet eli ostajayritykset löydettiin julkisuudessa olleiden yrityskauppätietojen pohjalta. Lisäksi valintakriteerinä oli, että ostajayrityksen tai ostokohteen tulee olla pieni yritys. Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla ostajayrittäjää. Haastattelukierros toteutettiin keväällä 2015. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta. Yksi haastateltava vetäytyi validointivaiheessa, joten aineistossa oli käytettävissä kuusi haastattelua (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Teemahaastattelut.

Tapaus	Haastateltava	Päivämäärä	Paikka	Kesto
Case A	Logistiikkayritys	23.4.2015	Seinäjoki	20 min
Case B	Tukkukauppa	20.4.2015	Seinäjoki	30 min
Case C	Sopimusvalmistaja	21.4.2015	Kurikka	32 min
Case D	Kiinteistöpalveluyritys	21.4.2015	Seinäjoki	32 min
Case E	Markkinointipalveluyritys	21.4.2015	Kurikka	24 min
Case F	Teollisuusyritys	28.4.2015	Jalasjärvi	22 min

Tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa käytettiin tutkimuskysymysten ja tutkimuksen viitekehyksen pohjalta laadittua teemahaastattelurunkoa (Liite 3). Kysymykset käsittelivät pääosin yhtä haastateltavan toteuttamaa yritystoa ja niissä oli neljä pääteemaa:

- A. Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot
- B. Ostoprosessin eteneminen ja päävaiheet
- C. Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantunte-
muksen rooli
- D. Toteutettujen yritystojen vertailu

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelujen ja litterointien pohjalta kirjoitettiin case-tarinat ja ne lähetettiin haastateltaville validoitavaksi. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmiä. Haastatteluaineisto analysoidiin ensin tapauskohtaisesti ja samalla huomioitiin myös kustakin tapauksesta esiin nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi. Tapauksen vertailu tehtiin haastattelukysymysten teemojen pohjalta. Lopuksi koottiin haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset, jotka esitetään yritystojen prosessin eri vaiheiden mukaisesti.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet, aikaisempia tutkimustuloksia sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen tulokset tapauskohtaisesti. Tapaukset analysoidaan tapauskohtaisesti ja luvun lopussa on tapauksen vertailu. Kolmannessa luvussa on yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja toimenpidesuositukset tulosten pohjalta sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tapauskohtaisesti. Tapaukset ensin analysoidaan tapauskohtaisesti ja luvun lopussa on tapausten vertailu teemoittain ja sekä esitetty yhteenveto esiin nousevista ehdotuksista johtopäätöksiksi.

2.1 Tapaus A ”Logistiikkayritys ”

2.1.1 Tapauksen A tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Yrittäjära on alkanut 1980 luvun lopulla, kun haastateltava osti kahden muun henkilön kanssa kuljetusalan yrityksen. Hän johti yritystä ja kaksi muuta yhtiökumppania toimivat kuljettajina. Yritystä on kasvatettu erilaisin yritysjärjestelyin, jolloin omistus-pohjakin on laajentunut. Kasvun myötä on synnytetty yritysrypäs, jonka liikevaihto on yli 400 -kertainen ensimmäiseen yritysostokohteeseen verrattuna.

”Sieltä se on lähtenyt, parikymmentä vuotta sitä siinä kasvateltiin ja erinäisten yritysjärjestelyjen kautta se on nyt kasvanut tähän nykyiseen.”

Konsernilla on emoyhtiö ja kolme eri paikkakunnilla toimivaa tytäryhtiötä sekä toimipaikkoja viidellä paikkakunnalla Suomessa. Yritys tarjoaa omalla erikoistumissegmentillään teollisuudelle ja kaupalle logistiikkapalveluja.

Ostoprosessin valmistelu

Ostokohde oli ostajaan verrattuna pieni logistiikka-alan yritys. Ostosta neuvoteltiin vuoden verran ennen kuin kauppa syntyi tämän vuoden tammikuussa. Ostajayritys oli kirjannut strategiaansa 2013 kasvutavoitteet viiden vuoden päähän. Kasvukeinoiksi strategiassa oli nähty sekä orgaaninen kasvu että yritysostot. Yritys haki ostokohteita aktiivisesti.

”Kaikki tietysti lähtee siitä, että me tällaiseen kauppaan päädyttiin niin sen edellytyksenä on meidän strategiakin, jossa me ollaan määritetty 2013 vuonna meidän liikevaihtotavoitteet ja kasvutavoitteet viiden vuoden päähän.”

Yrityksellä oli aktiivinen ja ammattimaisesti toimiva, monen alan osaajista koostuva hallitus, jolla oli yhteinen näkemys ostojen suuntaamisesta, vaikka sitä ei ollut kirjattu varsinaisiksi ostokriteereiksi. Haettiin kannattavia yrityksiä, joilla on joku lisäarvo ostajalle. Lisäarvo voi olla asiakkuuksia ja/tai alueellista peittoa.

"...meillä oli yhteisymmärrys siitä tai kaikki ymmärrettiin se, että me ehdottomasti haetaan kannattavia yrityksiä. Ja se, että niissä yrityksissä on joku lisäarvo meille."

Tieto ostokohteesta tuli yritysvälittäjän kautta. Kohteesta kiinnostuttiin, koska se täytti muihin esiin tulleisiin verrattuna parhaiten kriteerit.

"No tässä parhaiten toteutui nämä kolme vaihtoehtoa. Meillä oli yks toinen, joka oli hieman isompikin vielä, mutta se oli vähän huonosti kannattava ja sen takia me ei edes edetty siinä."

Yrityskauppaneuvottelut

Keskustelut käytiin aluksi yritysvälittäjä kautta. Neuvotteluissa pääpaino oli ostokohteeseen tutustumisessa ja hintaneuvotteluissa. Ostokohteen liiketoiminnasta käytiin läpi asiakkuudet, sopimukset, toimintatavat, johtamisjärjestelmät ja tulokset.

"Haettiin lähinnä sitä hintaa, eli tutustuttiin tietysti ensin, käytiin läpi se heidän liiketoiminta, mitä se, minkälaista se on, minkä tyypistä, minkälainen johtamisjärjestelmä siellä on."

Talous analysoitiin ja muodostettiin näiden pohjalta oma käsitys hinnasta. Hintaneuvottelut olivat pitkät, kerran jouduttiin vaihtamaan neuvottelijaakin, mutta lopulta päädyttiin kohtuulliseksi arvioituun ostohintaan. Kauppa toteutui liiketoimintaostona.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Ostokohteen haltuunoton vetäjäksi nimettiin yrityksen palveluksessa oleva hyvin toimialan tunteva ostaja. Hän teki kirjallisen haltuunottosuunnitelman, jonka etenemisestä hän raportoi kuukausittain hallitukselle.

"...saatiin itse asiassa maanantaina ensimmäinen raportti ja asiat tuntuvat etenevän ihan hyvin."

Oston kautta saatiin muutama merkittävä strateginen asiakkuus, joilta varmistettiin jo ennen kaupantekoa, että ne hyväksyvät kaupan ja asiakkuus säilyy. Vanha omistaja hoiti henkilöstön informoinnin alkuvaiheessa.

"...tällä oli aika painava strateginen asiakkuus, joka me haluttiin. Se informoitiin itse asiassa ennen kun me tehtiin kaupaa."

Kaupasta on kulunut vasta muutama kuukausi, mutta tähän asti kaikki on mennyt suunnitelman mukaan. Asiakkuudet ovat säilyneet ja ensimmäisen kuukauden liikevaihto ja tulos ovat olleet ennakkoidulla tasolla. Aina voi spekuloida, olisiko voitu saada halvemmalla, muuten kaikki on mennyt odotusten mukaan.

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli

Päätös neuvotteluihin ryhtymisestä oli helppo, koska kohde täytti kolme tärkeää ostokriteeriä: kannattavuus, asiakkuudet ja alueellinen peitto.

Ostoprosessin johtamisesta ja päätöksen teosta vastasi yhtiön hallitus, jossa asiaa käsiteltiin useaan otteeseen. Toimiva johto selvitti sovittuja asioita, neuvotteli kaupan ehdoista ja teki esityksen kaupasta ja sen parhaista mahdollista ehdoista hallitukselle. Esityksen pohjalta hallitus päätti hyväksyä kaupan.

”Annettiin aina toimitusjohtajalle tehtäväksi selvittää jotakin ja sit annettiin, loppusyksystä annettiin toimitusjohtajalle tehtäväksi hakee neuvottelulla ratkaisu.”

Ulkopuolisia asiantuntijoita ostaja ei tarvinnut eikä käyttänyt, koska yrityksellä on hallituksessa vahva yrityskauppaosaaminen mm. juristi.

”Ei ollenkaan. Koska meillä istuu juristi hallituksessa.”

Myyjä käytti yritysvälittäjää omana neuvonantajanaan.

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Yritys on kasvanut pääosin yritysostoin, joten niistä on paljon kokemusta ja osaaminen vahvaa. Yrityskaupat ovat aina yksilöllisiä, mutta aina on tärkeää, että haltuunotto tehdään suunnitellusti ja nopeasti. Jo ennen kauppaa pitää selvittää, suunnitella ja päättää kummanko toimintamalleilla ja järjestelmillä toimitaan jatkossa.

”Silloin jos sä ostat suoraan toisen yrityksen niin silloin on hyvä päättää kumman kulttuurilla mennään ja jyrätä se kerralla läpi.”

Toimintatapojen ja henkilöstön muutokset pitää toteuttaa nopeasti, ettei jäädä jauhamaan muutoksia liian pitkään. Sama koskee fuusioita tai muita yritysjärjestelyjä. Haltuunotto on yrityskaupassa ostoa huomattavasti kriittisempi vaihe onnistumisen kannalta.

”Haltuunotto ehdottomasti. Osto on helppoa. Kaikki on hyvässä flowssa ja kivaa.”

Toteutettujen yrityskauppojen perusteella tiedämme, että osakekaupassa on riski piilovastuista, jotka eivät ilmene mistään dokumenteista. Liiketoimintakauppa on tässä suhteessa ostajan kannalta selvempi.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. *Ammattimaisella ostajalla on yritysostojen johtamiseen hioutunut prosessi*

Monia yritysostoja tehnyt yritys tietää mitä tekee. Yritysostot ovat selkeä osa strategiaa ja ostokriteerit on mietitty etukäteen. Toimintatavat ja vastuut määritellään selkeästi kauppaneuvotteluihin, selvityksiin, hinnanmäärityksiin ja haltuunottoon. Prosessia johtaa ja päätökset tekee asiantunteva hallitus.

2. *Ulkopuolisia asiantuntijoita ei tarvita kun yrityksellä on oma monipuolinen osaaminen yrityskaupoista*

Kun yrityksellä on hallituksessa sekä liiketoimintaosaamista että yritysostoihin liittyvää erikoisosaamista (mm. juridiikka, rahoitus), voidaan yritysostot valmistella ja toteuttaa ilman ulkopuolisia asiantuntijoita.

3. *Haltuunotto on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittisin vaihe*

Yrityskaupan onnistuminen ratkaistaan haltuunotossa, jonka tulee tapahtua suunnitellusti ja nopeasti. Haltuunotolla pitää olla vetäjä ja suunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Ostajan tahto tulee näkyä haltuunoton toteutuksessa ja mahdolliset henkilövaihdokset pitää toteuttaa aikaailematta.

2.1.2 Tapauksen A analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Taulukossa 3 esitellään yritysostoprosessin vaiheet siten kun ne tulivat esille tapauksessa A.

TAULUKKO 3. Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa A.

Yritysoston päävaihe	Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa A
Yritysoston lähtökohdat	Kasvutavoitteet strategiassa 2013, keinoina yritysostot ja orgaaninen kasvu
Ostoprosessin valmistelu	Yritysvälittäjä otti yhteyttä ja esitteli kohdetta 2014
Yrityskauppaneuvottelut	Kiinnostuttiin ja selvitettiin lisätietoja Käytiin neuvotteluja ja arvioitiin hintaa Tehtiin kirjallinen haltuunottosuunnitelma Sovittiin kaupasta tammikuussa 2015
Haltuunotto	Käynnistettiin haltuunotto ja integrointi
Liiketoiminnan kehittäminen	Käynnistyy myöhemmin

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Lähtökohtana yritysostoille oli päätös kasvustrategiasta ja yritysostoista yhtenä kasvun keinona.

Hallituksella oli yhteinen näkemys ostojen suuntaamisesta (ostokriteerit) ja päätös neuvottelujen aloittamisesta syntyi, koska esitelty ostokohde vastasi parhaiten kriteerejä. Neuvotteluvaiheen aikana valittiin haltuunoton ja tuleva liiketoiminnan vetäjän valinta, jonka myös laati haltuunottosuunnitelman. Ostopäätös tehtiin hallituksessa kun ostohinta saatiin sovittua monien selvittely ja neuvotteluvaiheiden jälkeen oman arvonmäärityksen perusteella kohtuulliseksi. Kaupan jälkeen hallitus päätti käynnistää haltuunoton toteutuksen tehdyn suunnitelman pohjalta.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa

Kyseessä on ammattimainen yritysostaja, jolla on hallituksessa tarvittava liiketoiminnallinen, taloudellinen ja juridinen asiantuntemus, joten ulkopuolisia asiantuntijoita ei käytetty lainkaan. Yritysosto oli hallitusvetoinen prosessi, jossa oston valistelusta, tiedonkeruusta, suunnitelmista, laskelmista ja neuvotteluista vastasi toimitusjohtaja. Tiedonkeruu kohdistui lähinnä ostokohteen toimintaan ja asiakkuuksiin, sillä toimialatuntemus ja siihen liittyvät tiedot olivat itsellä.

2.2 Tapaus B ”Tukkukauppa ”

2.2.1 Tapauksen B tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Haastateltava yrittäjä on 50 vuotta toimineen erikoistuneen tukkuliikkeen ylin toimitusjohtaja, joka on tullut perheyrittäjän palvelukseen 90-luvulla suoraan armeijan jälkeen. Koulut jäivät väliin, kun työ vei mukanaan. Nuorempaa sukupolvea edustavien kahden veljeksensä omistuksessa yritys on ollut vuodesta 2000.

”... -97 päästiin osakkaaksi kun isä muutti osakeyhtiöksi tämän ja vuonna 2000 sitten ostettiin osakkuudet pois isältä ja äitiltä.”

Yrityksen nykyinen liikevaihto on 11–12 M€ ja sen palveluksessa on kahdella paikakunnalla 35 henkilöä. Yrityksen päätoimiala on säilynyt sen koko historian ajan samana, vaikka toimintamallit ovat luonnollisesti muuttuneet markkinoiden mukana.

Ostoprosessin valmistelu

Ostokohde oli naapurimaakunnassa samalla alalla pitkään toiminut ostajaa puolet pienempi yritys, jonka omistaja halusi jäädä eläkkeelle ja luopua yrityksestä. Ensimmäisestä yhteydenotosta kaupan syntymiseen meni yli puoli vuotta, joskin neu-

votteluvaihe eteni varsin nopeasti sen jälkeen kun kaupantekoon oli päätetty ryhtyä. Kauppa tehtiin vuonna 2011.

Ostajayritys oli tuohon aikaan liikevaihdoltaan n. 5 M€ ja sillä oli alle 20 henkeä palveluksessaan. Yritys toimi kahden veljeksensä johtamana, hallitustyöskentely ja liiketoiminnan suunnittelu oli epämuodollista. Myynnin ja talouden kehitystä seurattiin tarkkaan ja yrityksellä oli selkeä ajatus kehittyä ja kasvaa viidessä vuodessa 10 M€ liikevaihtotasolle. Yritysostoja ei oltu ajateltu kasvun keinona.

”Mul on strategia oikeestaan tuolla päässä ... velipojan kanssa tässä päätöksiä tehdään nopeesti ja se on antanu mulle vapaat kädet johtaa ja viedä eteenpäin omalla tyyllillä.”

Ajatus yrityskaupasta syntyi myyjän aktiivisuuden tuloksena. Myyjän yhteydenoton jälkeen asiasta ei aluksi innostuttu, koska kohteessa ei nähty mitään ostettavaa. Myyjä oli nimenomaisesti valinnut ostajayrityksen parhaaksi ostajaehdokkaaksi ja oli hyvin aktiivisesti yhteydessä. Ajatus ostamisesta kypsyi ajan kuluessa. Arvioitiin, että kaupalla saataisiin asiakkaiden lisäksi myös omalta yritykseltä puuttuvia tavarantoimitajajohdeyksiä.

”No se oli sellasta, että hän soitteli iltasin ja siinä kaikkea muuta juteltiin. Ei se oikeen innostanu, mutta sitte jostakin kohtaa vaan se ajatus ostamisesta tuli omaan päähän.”

Yrityskauppaneuvottelut

Neuvottelut sujuivat varsin nopeasti sen jälkeen, kun ostamisesta kiinnostuttiin. Aluksi tutustuttiin ostokohteen toimintaan ja keskustelut sujuivat avoimesti, vaikka yritykset olivat kilpailijoita keskenään. Luottamus syntyi, eikä saatuja luottamuksellisia tietoja myöskään haluttu käyttää myyjää vahingoittaen hyväksi.

Myyjä esitti hintapyynnön ja siinä vaiheessa otettiin omistajanvaihdosasiantuntija mukaan tekemään laskelmia tulevasta liiketoiminnasta. Molemmilla osapuolilla oli omat asiantuntijansa. Kauppa syntyi hintaneuvotteluiden jälkeen nopeasti.

”Sitä väännettiin sitte yhtenä iltana tässä ja sitte laitettiin kättä päällä siinä kohtaa ku molemmille löyty hinta.”

Kauppa tehtiin liiketoimintaostona ja yritys rahoitti kaupan ilman ulkopuolista rahoitusta. Myyjä haluttiin sitouttaa vuodeksi toimintaan sitomalla osa kauppahinnasta asiakkuuksien siirtymiseen ostajalle.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Kauppan jälkeen koko toiminta siirrettiin ostajan tiloihin ja toimita vanhoissa tiloissa lopetettiin. Kaupasta tiedotettiin julkisuuteen reilu kuukausi ennen toiminnan siirtoa, mikä jälkepäin osoittautui virheeksi, koska kilpailijat pyrkiivät hyödyntämään tätä

toiminnan epäjatkuvuuskohtaa. Ostajan ja ostokohteen toimintakulttuurit poikkesivat varsin paljon toisistaan, jopa kielen osalta, mistä johtuen varsinkin alkuvaiheessa pyrki syntymään kaksi eri ryhmää.

”Kaks organisaatiota ja toinen oli puoliksi ruotsinkielistä. Mutta aika teki tehtävänsä ja sitä yritti sitte hoitaa.”

Myyjä tuli ostajan palvelukseen tehtävänä asiakaskunnan ja sen luottamuksen siirtäminen. Siinä onnistuttiinkin varsin hyvin, vaikka myyjä ei hyödyntänytkään työssään nykutekniikkaa. Kaupan jälkeen yrityksen liikevaihto harppasi 2 M€ ylöspäin, mitä oli kauppaa valmisteltaessakin ennakoitu. Asiakkaita menetettiin jonkin verran.

Jälkeenpäin arvioiden tulos olisi voinut olla parempikin haltuunottoon enemmän panostamalla, haltuunottoa olisi myös pitänyt nopeuttaa. Tiedottamisen ja haltuunoton väliin jäi kuukausi, eikä se ollut hyvä. Myös toiminnan siirtymiseen ja sen jälkeisen toiminnan suunnitteluun olisi pitänyt panostaa enemmän.

”Se meni ehkä aika siihen ihmettelyyn täällä päässä, että mitenkä nää saadaan kunnolla yhteen ja toiminta rullaa ja muuta. Siitä ois heti pitänyt saada se kokonaisyhyty ja markkinointihyöty ja kaikki eteenpäin.”

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli

Ensimmäinen iso päätös tehtiin neuvotteluihin lähtemisestä. Tämä päätös vei pitkän aikaa, koska yritystoa ei oltu mietitty kasvun keinona eikä kohteessa aluksi nähty mitään ostettavaa. Myyjä oli kuitenkin aktiivinen ja vähitellen asia kypsyi mielessä. Olihan tällä keinolla saatavissa noin 2 M€ myynti.

”Mut sitten vaan sitä iltasin rupes mieltii siinä, et mitä jos kuitenkin. Olisko siitä hyötyä? Voisko siitä saada sen ja näin. Sitte johnaki puhelimessa, mä sanoin että katotaan tämä kuvio.”

Päätös neuvotteluihin lähtemisestä oli myös aika pitkälle päätös ostamisesta, jos vain ehdoista päästäisiin sopuun. Loppuneuvottelua oli edeltänyt tutustuminen ostokohteeseen ja luottamuksen vahvistuminen myyjään. Päätösten tekoa helpotti myös se, että toimiala oli entuudestaan tuttu, eikä sen toimintatapoihin tarvinnut perehtyä.

”Tiedäkkö, niiku että se homma kypsy, että ei muuta kun tänne vaan ja nyt ruvetaan teemään. Se oli selevää vaikkei sitä näyttäny sitte sille vastapuolelle ihan niin selkeesti.”

Päätökset tehtiin omistajien kesken, mutta taustatukea tuli omistajanvaihdosasian-tuntijalta, joka auttoi laskemissa, arvonmäärityksessä ja kauppakirjojen laadinnassa. Kokemukset asiantuntijan käytöstä olivat hyvät. Koska yritys rahoitti kaupan kassavaroilla, neuvotteluja rahoittajien kanssa ei tarvittu.

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Toinenkin oman toimialan yrityksen osto on ollut valmisteilla. Osto ei alunperinkään ollut kovin kiinnostava, koska kysymys olisi ollut yhteisostosta toisen yrityksen kanssa. Jaossa oli kuitenkin merkittävä markkina, kun tiedettiin ostokohteen toiminnan loppuvan joka tapauksessa. Neuvottelut eivät kuitenkaan johtaneet kauppaan, vaan päädyttiin oman toimipisteen perustamiseen oston kohteena olleen yrityksen toiminnan loputtua. Toimintaan syntyi tauko, mistä syystä menetettiin paljon asiakkaita. Lopettaneelta yritykseltä saatiin ostettua käyttöomaisuutta ja palkattua osaavaa henkilökuntaa. Liiketoimintakaupalla olisi voitu saada toiminta jatkumaan keskeytyksettä ja estetty asiakkaiden menettäminen.

” Me alotettiin ihan nollassa se toiminta. Ongelma oli siinä se, että he oli ajanu sen alas. Siel oli kaikki työntekijät jo pantu pois...”

Yrityksellä on ollut myös muita yrityskauppaneuvotteluita, mutta ne ovat kariutuneet joko korkeaan hintapyyntöön tai siihen, että ostokohteessa olisi tarvittu merkittävä kehittämisinvestointeja kaupan jälkeen. Jokaisesta tapauksesta on aina opittu jotakin ja tällä hetkellä yritys suhtautuu avoimin mielin kasvua ja kehitystä mahdollistaviin yritysostoihin myös oman ydintoiminnan ulkopuolelta.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. *Jos ajastus yritysostosta on vieras eikä niistä ole aiempaa kokemusta, tarjolle tulevaan ostomahdollisuuteen tarttuminen on hidasta ja tilaisuus saattaa mennä ohi suun.*

Yritysosto on myös oppimisprosessi, joka helpottaa tilaisuuksiin tarttumista ja päätösten tekoa. Kehitys- ja kasvuhakuisen yrityksen olisi hyvä ottaa liiketoimintaostot yhdeksi keinoksi. Selkeiden osto tai hakukriteerien määrittely helpottaa päätösten tekoa tilaisuuksiin tarttumisesta tai tarjousten sivuuttamisesta.

2. *Kun luottamus myyjän ja ostajan välillä syntyy, ollaan henkisesti valmiita kaupan ja aktiivinen neuvotteluvaihe voi edetä hyvinkin nopeasti.*

Kun ostaja ostaa yritystä omalta toimialaltaan, päätösten teko helpottuu, kun toimialan kehitykseen liittyvät epävarmuustekijät eivät sitä hidasta. Kun myyjä haluaa myydä tietylle yritykselle ja ostaja kokee oston kannattavaksi, ehdolliset myynti- ja ostopäätökset ovat jo syntyneet ennen loppuneuvottelua.

3. Mikäli haltuunotossa nähdään jälkeinpäin parannettavaa, tarvitaan etukäteis-suunnittelua ja nopeampaa toimintaa

Kaupasta tiedottaminen ja toiminnan siirtyminen uudelle omistajalle pitää ajoittaa niin, etteivät kilpailijat pysty hyödyntämään markkinoille hetkellisesti syntyvää epävarmuustilaa. Ostajan toimintamallien käyttöönottoon ostokohteessa pitää panostaa riittävästi ja myötävaikuttaa aktiivisesti myös henkilöstöjen yhteen hitsautumiseen.

4. Luottoasiantuntija antaa tärkeää taustatukea päätösten tekoon

Päätökset tekevät ja niistä vastaavat yrittäjät, esimerkiksi tehtäessä arvonmäärittystä, taloudellisia laskelmia ja kaupan ehtojen määrittelyä kokeneen asiantuntijan apu on kannattava investointi. Kun yritysostoista tai haltuunotosta ei ole aiempaa kokemusta, kannattaisi harkita asiantuntijoiden kiinnittämistä myös yritysostoa edeltävään ostostrategian suunnitteluun sekä haltuunoton ja viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

2.2.2 Tapauksen B analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Taulukossa 4 esitetään yritysostoprosessin vaiheita tapauksessa B.

TAULUKKO 4. Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa B.

Yritysoston päävaihe	Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa B
Yritysoston lähtökohdat	Kasvutavoitteet viidessä vuodessa kaksinkertaiseksi
Ostoprosessin valmistelu	Myyjän toistuvat yhteydenotot, valinnut haluamansa ostajan jatkamaan yritystä jäädessään eläkkeelle Kiinnostuksen herääminen ostokohteeseen
Yrityskauppaneuvottelut	Tutustuminen ostokohteeseen ja myyjään Omistajanvaihdosasiantuntijan kiinnittäminen Haltuunoton ja integroinnin suunnittelu Hinnanmääritys ja kaupan ehtojen määrittely Kaupan sopiminen
Haltuunotto	Kaupasta tiedottaminen Omistuksen siirtyminen kuukausi kaupan teon jälkeen Haltuunoton käynnistäminen Toiminnan siirtäminen ostajan tiloihin Osaamisen, asiakkuuksien ja yhteyksien siirto
Liiketoiminnan kehittäminen	Liiketoiminnan kasvattaminen

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Lähtökohtana oli omistajien yhteinen näkemys voimakkaan kasvun tavoittelusta, vaikka siitä ei ole mitenkään muodollisesti kirjattu, eikä yritysostoja ole ajateltu kasvun

keinona. Päätös neuvottelujen aloittamisesta tehtiin, kun myyjän aktiivisen ja sitkeän toiminnan jälkeen asiasta kiinnostuttiin. Oston avulla uskottiin saatavan resursseja, jotka mahdollistaisivat kasvua. Neuvotteluvaiheessa suunniteltiin ja tehtiin päätös hal- tuunoton ja integroinnin toimintatavoista. Ostopäätös syntyi, koska luottamus myyjään syntyi ja nähtiin arvoa asiakkuuksissa ja toimittajaverkostossa. Myös tulevaan liiketoi- mintaan perustuva arvonmääritys osoitti investoinnin kannattavaksi.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa Toimiala oli entuudestaan tuttu, joten sitä ei tarvinnut selvittää erikseen. Tiedonhankinta ostokohteesta oli tärkeintä, yhteistyöhaluiselta myyjältä saatiin tiedot yrityksen toiminnasta, asiakkuuksista, toimittajista jne. Nämä tiedot yrittäjät hankkivat itse. Ulkopuolinen asiantuntija oli mukana laskelmien teossa, arvonmäärityksessä ja kaupan ehtojen määrittelyssä.

2.3 Tapaus C ”Sopimusvalmistaja”

2.3.1 Tapauksen C tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Yrittäjä on aloittanut yritystoiminnan yli 30 vuotta sitten korjaamotoiminnalla. Myöhemmin yritys rakensi omat toimitilat ja tarjosi myös maalaamopalveluita. Yritys laajentui kun paikkakunnan metalliteollisuudella oli kysyntää pintakäsittelypalve- luista.

Yritys tekee tällä hetkellä metallirakenteita alihankintana ja sopimusvalmistuksena metalli- ja huonekaluteollisuudelle. Yrityksen palveluksessa on 8 henkilöä ja sen omis- taa yrittäjäpariskunta. Poika on töissä yrityksessä ja yrityksen mahdollinen jatkaja.

”...kovalla työllä on saatu liikevaihto kasvamaan ja uusia asiakkaita löytynyt ja uusia tuotteita mitä tehdään.”

Laskusuhdanne on koetellut, mutta liikevaihto on saatu nousemaan 550 000 euroon uusia asiakkaita hankkimalla ja uusia tuotteita tarjoamalla.

Ostoprosessin valmistelu

Yritys osti liiketoimintakaupalla vuonna 2008 pitkään naapuripaikkakunnalla toimi- neen alihankkijayrityksen, joka valmisti metalliosia huonekaluteollisuudelle. Vanha yrittäjäpariskunta oli jäämässä eläkkeelle. Omistajien lisäksi yrityksellä oli palveluk- sessaan kolme työntekijää.

Ennen yritysostoa yrittäjällä oli kaksi yritystä, jotka toimivat eri toimialoilla, mutta samoissa tiloissa. Toinen näistä liiketoiminnoista oli kovan kilpailun puristuksessa

muuttumassa kannattamattomaksi, eikä sen vaatimaan kehittämiseen ollut kiinnostusta. Yrittäjällä oli halu löytää uutta liiketoimintaa tämän hiipumassa olevan tilalle. Yrityksen liikevaihto oli silloin noin puoli miljoonaa. Yrittäjää kiinnosti metalliteollisuus ja hän näki, että hänellä olisi annettavaa alalle.

Ostettavia yrityksiä ei aktiivisesti etsitty, mutta yritysvälittäjän kanssa tuli lounaspöydässä puheeksi myynnissä oleva yritys. Yrityksestä kiinnostuttiin heti, koska sen toiminta tunnettiin päällisin puolin entuudestaan.

"...sitte sain tuolta välittäjältä tietoo, että tällänen firma on myynnissä ja kiinnostuin sitte asiasta, koska oon ollu tekemisis tämän metallin kans enempi ja vähempi koko ikäni kuitenkin."

Yritykseen käytiin tutustumassa ja myyjä koettiin tarkaksi, luotettavaksi ja rehelliseksi, joten luottamus syntyi nopeasti. Ostokohteen aktiivinen kehittäminen oli ollut myyjän ikääntymisestä johtuen vähäistä viime vuosina ja toiminnassa nähtiin paljon kehittämismahdollisuuksia.

"Sitä ei voi mihinää tapaukses hetkeekää sanoo että siin olis ollu bluffia siinä ihmises. Se on rehellinen pohojalaasmies niin sanotusti."

Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut etenivät varsin nopeasti. Asiaa pohdittiin perhepiirissä ensimmäisen tutustumisen jälkeen muutama viikko ja sen jälkeen lähdettiin tutustumaan yritykseen vielä uudestaan.

"...lähdin sitte sielä käymähän ja kattomahan sitä touhua ja kiinnostuun entistä enemmän siitä vielä sitte ku mä näin mitä sielä tehrähän. Tuntuu sellaaaselta niin sanotusti omalta se asia heti."

Myyjältä saatiin lisää tietoa yrityksen taloudesta, toiminnasta, asiakkaista, konekannasta ja henkilökunnasta. Myyjä myös lupautui olemaan mukana toiminnassa kaupan jälkeen siirtämässä omia yhteyksiään ja suurta määrää hiljaista tietoa.

Rahoitusneuvottelut sujuivat pankin kanssa nopeasti, rahoitus luvattiin heti, koska luottamus ja asiakassuhde olivat kunnossa.

"...rahotusneuvottelut oli mulle sinänsä helppoa, pankinjohtaja sanoo minuutin keskustelun jälkeen et rahoitus on olemas".

Tämän jälkeen voitiin lähteä keskustelemaan kaupan ehdoista ja hinnasta. Hintaneuvotteluja varten tehtiin kannattavuuslaskelmia siitä, millaista liiketoimintaa voisi tulla olemaan uuden omistajan aikana.

*"Aika pitkältä tulos- ja taselaskelmat luettiin tarkasti lävitte ja jossiteltiin ja tehtiin sel-
lasia laskelmia, että mitäs jos ja kuinkas jos. Sitte se, jotta kattottiin sitä, jotta mitä siin ois
annettavaa ja minkä ikääsiä tuotteet on ja mikä se asiakaskunta on."*

Myyjällä oli oman hintapyyntönsä, mutta asiantuntijan ja omien laskelmien jälkeen myyjälle tehtiin tarjous, jonka hän sitten hyväksyi.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Liiketoimintaa varten perustettiin erillinen osakeyhtiö. Kaupasta tiedotettiin ostokoh-
teen työntekijöille ja kaikki siirtyivät ostajan palvelukseen. Henkilökunnalle käytiin
esittäytymässä mahdollisena ostajana jo ennen kaupantekoa.

*"...henkilökunta koolla kahvikämpäs ja mä sitte osallistuun kahvinjuontihin ja esittelin itteni
ja kysyyn niiltä miehiltä, että mitäs sanotte, jos tämännäköönen äijä tuloo teille pomoksi."*

Myös asiakkaita informoitiin heti ja ostaja tutustui asiakkaisiin käytännön tasolla mm.
hoitamalla tavaratoimituksia. Myyjä jäi ostajan palvelukseen vetämään liiketoimintaa
vuodeksi kaupan jälkeen. Siinä samalla perehdyttiin yrityksen toimintaan niin, että sitä
voitiin jatkaa itsenäisesti.

*"Kaupanteon jälkehen tämä vanha yrittäjä oli siinä vuoden verran pomottamas sitä hom-
maa."*

Ostettu liiketoiminta oli toiminut naapuripaikkakunnalla, mistä johtuen nähtiin tarpeel-
liseksi siirtää toiminta lähemmäksi. Tätä tarkoitusta varten ostettiin ja kunnostettiin
teollistustila, johon tuotanto siirrettiin. Kehittämisellä ja kovalla työllä yrityksen liike-
vaihto on saatu kaksinkertaistettua siitä mitä se oli vanhan omistaja aikana ja oston
pohjautuva liiketoiminta on nykyisin yrityksen päätoimiala.

"...kaupanteon jälkehen liikevaihto on kasvanu melekeen puolella."

Pitkällä aikavälillä osto uudisti ostajan liiketoiminnan lähes kokonaan. Erityisen arvok-
kaiksi ostokohteessa osoittautuivat asiakkuudet, joista suuri osa säilyi. Myös vanhalta
yrittäjältä saatu tietotaito oli lähes korvaamatonta. Vaikka konekanta oli vanhaa, se oli
toimivaa ja työntekijät ammattitaitoisia.

Oston jälkeen jatkettiin vielä jo aiemmin vaikeuksissa olleen silloisen pääliiketoimin-
nan kehittämistä. Osto tehtiin juuri ennen laskusuhdanteen alkua, mistä johtuen liike-
toiminta ei heti kehittyntäkään toivotulla tavalla.

*"...siinäkin tuli pienoinen pettymys sen takia kun tämä taantuma alakas puoli vuotta kaupan-
teon jälkehen."*

Harkinnan jälkeen päädyttiin lopettamaan tämä hiipuva liiketoiminta, siirtämään ostettu liiketoiminta vapautuviin tiloihin ja fuusioimaan liiketoimintayhtiöt yhdeksi yhtiöksi.

”Sehän [vanha liiketoiminta] ei ruvennu kannattamahan vaikka siihen tehtiin toimenpiteitä ja panostettiin rahaa. Suomeksi sanottuna se olis pitänyt lopettaa heti silloin”

Jälkeenpäin voi todeta, että laskusuhdannetta ei osattu ennakoida ja vanhasta liiketoiminnasta pidettiin liian pitkään kiinni. Yrityksen kehittäminen on vaatinut paljon ennakoitua enemmän työtä. Kauppojen myötä yritykselle on jäänyt vajaakäytöllä oleva teollisuustila ja kiinteistön oston myötä lisääntynyt velkarasitus.

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli

Ostokohteesta kiinnostuttiin heti, koska oltiin hakemassa uutta. Toiminta kiinnosti ja sille koettiin olevan itsellä annettavaa. Ensimmäisen tutustumisen jälkeen omistajat pohtivat tilannetta ja sen jälkeen päädyttiin aloittamaan yrityskauppaneuvottelut.

Varsinainen ostopäätös tehtiin, kun oltiin itse tultu vakuuttuneiksi oston järkevyydestä. Vahvana tukena olivat asiantuntijan kanssa tehdyt vaihtoehtoiset laskelmat.

”Pitää olla ittelte hyvin pitkältä selevä se, jota mikä tää homman nimi on. Ja tietenkin sitte asiantuntija-apua ja laskenta-apua saa, on saatavilla hyvin, jotta pitää osata vain tietysti tietyllä tapaa lähestyä asiaa, kysellä, selevittää jossitella ja tehdä vertauslaskelmia, että mitenkä joku asia vois mennä hyvin tai mitenkä sitte menöö jos menöö huonosti.”

Haltuunottoon liittyi useita strategisia päätöksiä: teollisuustilan ostaminen, vanhaan liiketoimintaan panostaminen sekä vanhan liiketoiminnan lopettaminen. Päätökset perustuivat sen hetkiseen näkemykseen tulevaisuudesta. Jälkeenpäin arvioiden tehtiin myös vääriä ratkaisuja. Teollisuustilan hankinta kääntyi rasitteeksi, koska suhdannekäänne vähensi kysyntää.

Toisesta liiketoiminnasta luopuminen olisi myös pitänyt tehdä nopeammin panostamatta siihen samanaikaisesti uuden liiketoiminnan kanssa. Jälkeenpäin on mahdoton arvioida, olisiko jollakin keinolla voitu välttää nämä vääriksi osoittautuneet valinnat. Niiden seurauksena on ollut kireän taloustilanteen lisäksi myös yrittäjälle lisää työkuormaa, koska asiat pitää hoitaa vaikeuksista huolimatta. Sitkeydellä yritys on kuitenkin saatu myönteisen kehityksen tielle.

”Ja sellanen virhe siinä tuli, että olis pitänyt tarkemmin miettiä se asia, jotta ja taas sitte sovellus ja jossitella se, että mitenkä täs tämän työmäärän kans pärjätähän.”

Ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli on ollut tärkeä ennen kaikkea taloudellisten laskelmien ja vaihtoehtojen tarkastelussa, mutta päätösten teko on toki aina ollut yrittäjien vastuulla.

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Muissa yrityskaupoissa yrittäjä ei ole tämän lisäksi ollut, koska resursseja niiden hoitamiseen ei olisi ollut.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Suhdannekäänne tai muu ennakoimaton muutos markkinoilla voi muuttaa ennen yrityskauppaa tehdyt suunnitelmat

Jälkeenpäin voi arvioida, että tehtiin vääriä ratkaisuja ja joku asia olisi voitu hoitaa toisin. Valinnoissa on kysymys riskinotosta ja otettavien riskien pitäisi olla suhteessa kantokykyyn. Riskien toteutuminen aiheuttaa tarpeen panostaa uuden liiketoiminnan kehittämiseen ennakoitua enemmän aikaa ja resursseja. Toisin sanoen haltuunotosta tulee vaikeampi, mutta vaikeuksistaikin voidaan selvittää yrittäjämäisellä otteella ja sitkeydellä.

2. Kaupan jälkeinen liiketoiminnan kehittämien ratkaisee oston onnistumisen

Pienissä liiketoimintakaupoissa haltuunotto ja integrointi sujuvat vielä suhteellisen vaivattomasti. Ostajan panosta ja resursseja tarvitaan ennen muuta siihen liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen, jota kaupan edellytyksiä pohdittaessa on suunniteltu tehtäväksi. Liiketoimintaympäristön muuttuessa huonoon suuntaan, yrittäjä voi joutua panostamaan omaa aikaansa kehittämiseen huomattavasti ennakoitua enemmän.

3. Monen ison asian kehittämisen pienessä yrityksessä ei ole suositeltavaa

Yritysosto on iso kehityshyppäys, joka vaatii yrittäjältä itseltään ehkä jopa ennakoitua enemmän aikaa. Muihin samaan aikaan käynnissä oleviin haastaviin kehittämistoimiin ei ehkä riitä voimavaroja. Yritysostoa suunniteltaessa olisi varmistettava, että ostokohteen kehittämiseen on resursseja.

4. Liiketoimintaostolla voi uudistaa yrityksen liiketoiminnan kokonaan

Kun yritys suunnittelee jostakin liiketoiminnasta luopumista, esiin tulevasta yritysostomahdollisuudesta voi tulla käännekohta yrityksen uudistumisessa. Vaikeuksista huolimatta päätavoite toimialan vaihdoksesta toteutui.

5. Yrittäjän jaksaminen on kovalla koetuksella paineiden kanssa

Haltuunotto ja liiketoiminnan kehittämien on vaativia ja kuluttavia, varsinkin kun osto tehdään laskusuhdanteen alkaessa. Yrittäjän pitää muistaa huolehtia kunnostaan

ja levostaan. Henkinen jaksaminen kulkee käsi kädessä fyysisen kunnan kanssa. Jaksamista parantavat sekä keskustelut muiden yrittäjien kanssa että asioiden pohtiminen henkilökohtaisen mentorin kanssa.

2.3.2 Tapauksen C analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Taulukossa 5 tarkastellaan yritysostoprosessin vaiheita tapauksessa C.

TAULUKKO 5. Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa C.

Yritystoston päävaihe	Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa C
Yritystoston lähtökohdat	Kiinnostus uuteen liiketoimintaan taantumassa olevan nykyisen liiketoiminnan rinnalle
Ostoprosessin valmistelu	Tieto ostokohteesta yritysvälittäjältä Tutustuminen ostokohteeseen Neuvottelujen aloittaminen
Yrityskauppaneuvottelut	Lisätietojen hankinta kaupan kohteesta Esittäytyminen henkilöstölle Arvonmääritykset asiantuntijan kanssa tulevaan liiketoimintaan perustuen Rahoitusneuvottelut Hintaneuvottelut Kaupasta sopiminen
Haltuunotto	Tiedotus asiakkaille Liiketoiminnan haltuunotto ja osaamisen siirto myyjän kanssa Tuotantotilan hankinta ja toiminnan siirto
Liiketoiminnan kehittäminen	Vanhan liiketoiminnan alasajo Tuotannon siirto päätoimipaikkaan Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Uuden liiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuttiin, koska silloinen pääliiketoiminta oli kilpailun puristuksessa hiipumassa. Ostokohteita ei kuitenkaan haettu aktiivisesti. Ostokohteesta saatiin tieto sattumalta ja siitä päätettiin hankkia lisätietoja, koska toimiala kiinnosti ja yritys tunnettiin. Neuvottelut päätettiin aloittaa, koska myyjään syntyi luottamus ja toiminnassa nähtiin kehittämismahdollisuuksia. Ostopäätös syntyi, kun kaupan kohde osoittautui kiinnostavaksi, rahoitus saatiin järjestettyä ja myyjä hyväksyi hintatarjouksen, joka perustui tulevan liiketoiminnan tuottoihin. Päätös ostaa liiketoiminnalle omat tilat perustui tulevaisuuden näkyymiin ja hankaluuteen hoitaa toimintoja kahdella paikkakunnalla. Päätös luopua vanhasta liiketoiminnasta ja keskittää tuotanto perustui uuden ja vanhan liiketoiminnan näkyymiin ja kannattavuuteen sekä resurssien riittävyyteen kehittää kahta erilaista liiketoimintaa.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa Pienessä perheyrietyksessä päätösten teko on yrittäjävetoista ja epämuodollista. Taustatietoja päätöksiin hankitaan itse keskustelemalla toisten yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Yrittäjällä on tiivis yhteistyösuhde asiantuntevaan tilitoimistoon, jonka kanssa käsitellään sekä operatiivinen talouden seuranta että yritysostoprosessissa esiin tulleet strategiset päätökset.

2.4 Tapaus D ”Kiinteistöpalveluyritys”

2.4.1 Tapauksen D tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Yrittäjällä on ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen työkokemusta teollisuudesta sekä vakuutus ja rahoitusosalta. Yritystoiminta alkoi sivutoimisena, kun hän osti äidiltään siivousalan yrityksen vuonna 2002. Päätoimiseksi yrittäjäksi hän ryhtyi ostettuaan kiinteistöpalvelualan yrityksen sukulaiseltaan huhtikuussa 2011.

Nykyisin yrityksen liikevaihto on noin miljoona euroa, se tuottaa kiinteistöhuoltopalveluita ja sen palveluksessa on 20 henkilöä. Yrittäjän lisäksi toimintaa pyörittävät työnjohtaja ja palvelupäällikkö. Omistus on kokonaan haastateltavalla.

Ostoprosessin valmistelu

Ostokohde oli kiinteistöpalvelualan yritys, jonka liikevaihto oli 350 000€. Omistaja oli jäämässä eläkkeelle ja haki toiminnalle jatkajaa. Osto tapahtui hyvin nopeasti, kaupasta sovittiin periaatetasolla jo ensimmäisessä puhelinkeskustelussa.

”...siitä se lähti, että hän soitti minulle, että ostakko ja minä sanoin, että ostan. Näin se sitte lähti, että siitä ruvettiin sitte neuvottelemaan, mutta ostopäätös oikeestaan tehtiin sitte heti.”

Vasta tämän jälkeen tehtiin esisopimus ja tutustuttiin ostokohteeseen tarkemmin. Myöhemmin tehtiin kauppakirjat ja ostaja aloitti yrityksen haltuunoton ja kehittämisen.

Ostajayritys oli ostokohteen kanssa samalla toimialalla toimivan yrittäjän sivutoimiyritys. Sen liikevaihto oli 100–150 000 € ja palveluksessa oli kaksi, kolme henkilöä. Sivutoimiyritystä ei oltu kehitetty juuri lainkaan, eikä sillä ollut kasvu- tai yritysostosuunnitelmia, mutta yrittäjällä oli ollut pitkään mielessä päätoiminen yrittäjyys.

”...sen takia se ostopäätöskin tuli tehtyä sitte niin nopeasti varmasti, että oli se ajatus ollu jo sielä mielessä, että jos joku mahdollisuus tulee niin varmasti hyppään sitte niinkun itelleen töihin”

Osto mahdollisti yrittäjälle päätoimisen yrittäjyyden ja mahdollisuuden tullessa tilaisuuteen tartuttiinkin siitä syystä heti. Yrittäjän isä oli ollut perustamassa ostokohteena ollutta yritystä, minkä takia ostokohteen toimiala ja osin yritysikin olivat entuudestaan tuttuja.

Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut alkoivat varsinaisesti ostopäätöksen jälkeen, kun yrityksestä saatiin kalustoluettelo ja siihen käytiin tutustumassa.

"...mä pyysin kalustoluettelon, että mitä kalustoa kaupan mukana siirtyy. Mä en, taisin yhden kerran käydä yrityksessä silloin, mutta se oli sellanen aika pikanen neuvottelu, että oikeen tarkasti en tutustunu siihen, että mitä tarkasti ottaen ollaan ostamassa."

Ostaja ja myyjä tekivät kaupasta esisopimuksen. Hintaneuvottelut käytiin ostajan ja myyjän kesken, ilman asiantuntijoita. Ostaja muodosti käsitystä hinnasta lähinnä koneiden ja kaluston oletetun arvon perusteella lisäten siihen vielä liiketoiminnan arvon.

"...mä vähän peilasin sitä siihen, että mitä kaikkea siinä siirtyy siinä kaupassa mukana lähinnä konetta ja kalustoa. Mutta täytyy tunnustaa, etteihän se nyt aivan oikeen se mun laskutoimitus menny"

Esisopimuksen jälkeen käytiin rahoitusneuvottelut, joiden perusteella pankki ja Finnvera saatiin rahoittajiksi. Kauppasopimuksen laadintaan otettiin mukaan oman tilitoimiston kautta löytynyt asiantuntija. Kaupan lopullisista ehdoista sovittiin neuvottelussa ostajan, myyjän ja asiantuntijan kesken.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Haltuunottoa lähdettiin tekemään heti sopimuksenteon jälkeen, enempää sitä suunnittelemta. Henkilöstölle esiteltiin uusi omistaja ja ilmoitettiin vanhan omistajan jäävän eläkkeelle. Kaupasta tiedotettiin asiakkaille vanhan omistajan lähettämällä kirjeellä.

Vanha omistaja oli mukana toiminnassa muutaman viikon ja ostaja lähti heti johtamaan yritystä omalla uudella tyylillään. Henkilökuntaa ei juuri informoitu yrityksen uudesta kehityssuunnasta, mikä aiheutti voimakasta muutosvastarintaa 30 vuotta käytössä olleita työtapoja uudistettaessa.

"...nuori kloppi tulee tänne ja se laittaa kaikki työtavat ja toiminnat ja kaikki uusiksi ja kun on aina 30 vuotta on tehty tietyllä tavalla vanhan omistajan aikaan."

Vanha omistaja ei ollut pitkään aikaan jättänyt tarjouksia uusista kohteista. Tästä syystä täytyi tehdä paljon työtä asiakkaiden vakuuttamiseksi siitä, että yrityksellä on uusi suunta ja se on kiinnostunut uusista kohteista.

”...vanha omistaja ei ollu enää aikoihin tarjonnut uusia kohteita, eikä, oli jo vähän jo niinkun jäähdytelly siinä ja liikevaihto oli muutaman vuoden menny alaspäin.”

Yrityksen taloushallinto oli hoidettu hyvin tilitoimistossa. Sen palveluita käytetään edelleenkin entistä laajemmassa muodossa.

Yritysosto on kokonaisuutena vastannut tavoitteita ja yritys on kasvanut voimakkaasti, vaikka kehittäminen on ollut kovan työn takana. Pari ensimmäistä vuotta yrittäjä kehitti yritystään yksin, mutta palkkasi sitten apuvoimia ja nyt viimeiset puolitoista vuotta toiminta on ollut tavoitteiden mukaista.

”No kyllä se vastas, mutta kyllä se kauhean työn takana on ollu, että emmä uskonu että siinä näin kova työ on saada pieni pienehkö yritys kuitenkin niin kasvu-uralle ja niin että saadaan kaikki väki siihen mukaan”

Jälkeenpäin arvioiden monia asioita olisi voinut tehdä toisin. Haltuunottoa kokonaisuudessaan suunniteltiin liian vähän eikä heti ollut käsitystä mihin suuntaan liiketoimintaa kehitettäisiin. Kauppahinnan määrittämisessä tehtiin virhearvioita ja kaluston arvo ei vastannut odotuksia.

”...hyvät asiakkaat ne jotka oli olemassa elikkä mä laskin sen väärinpäin, elikkä mä oletin että se on ne koneet ja kalusto mitä mä ostan”

Ei nähty myöskään sitä, että myyjän jäähdytellessä asiakkaille ei oltu tehty tarjouksia ja liiketoiminta oli muutenkin hiipunut. Kaupan kohdetta ei kaikilta osin myöskään määriteltä riittävän tarkasti, mikä johti kiistoihin myyjän kanssa. Myöskään myyjän roolista yrityksessä ei oltu sovittu riittävän selvästi, mikä aiheutti epäselvyyksiä johtajasta henkilökunnan keskuudessa.

”Vanha omistaja ei malta pysyä pois sitten yrityksestä ja tulee myöskin sitten aina ongelmia ja konflikteja sen takia, että työntekijät ja väkikään ei tiedä, että kuka tätä yritystä johtaa.”

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli

Ostopäätös syntyi poikkeuksellisesti heti ensimmäisen yhteydenoton aikana ennen neuvotteluvaihetta, koska kaupan kohde kiinnosti. Lisäksi sekä myyjä että ostokohde olivat entuudestaan tuttuja ja ostokohde tarjosi mahdollisuuden päätoimiseen yrittäjyyteen. Ostopäätös tehtiin ilman tarkempaa tutustumista kaupan kohteeseen hankkimatta taustatietoja yrityksestä ja käyttämättä ulkopuolista asiantuntijaa. Tämä kostautui myöhemmin neuvotteluvaiheessa ja asiantuntijan kanssa laaditusta kauppasopimuksesta huolimatta yllätyksinä ja epäselvyyksinä haltuunottovaiheessa.

"No ne on se, että pitää olla hyvin, hyvin tarkasti selvittää alkuun se mitä on ostamassa ja määrittää sille hinta ulkopuolisen toimesta, ei käytä sitä omaa hinta-ajatusta, vaan ihan teettää se jollakin sitte kaikki asiapaperit, sopimukset pitää ilman muuta teettää asiantuntijalla"

Selkeitä suunnitelmia tai päätöksiä ei ollut myöskään haltuunotosta tai ostokohteen liiketoiminnan kehittämisestä kaupan jälkeen. Päätökset syntyivät yrittäjämäisesti tilanteen mukaan. Yrittäjä näki kuitenkin ostokohteen toimintatavoissa paljon parannettavaa ja niitä päätettiin lähteä uudistamaan voimakkaasti.

"...ensimmäisenä täytyy tehdä sitten se päätös kun sä oot päättänyt ostaa, että mitä sä sillä yrityksellä teet."

Haltuunoton edistyessä ja yrityksen toiminnan kehittyessä päätösten teko on ollut varmemmalla pohjalla ja liiketoiminta on kehittynyt myönteisesti.

Yrityksessä on tärkeää ottaa riittävästi aikaa prosessiin, tutustua kaupan kohteeseen ja selvittää asioita rauhassa monesta näkökulmasta. Liika innostus voi kostautua virheinä, joiden paikkaaminen on työlästä.

"...mullekin kävi, että tuli vähä semmonen olo, että no tuohan pitää ilman muuta saada, ja sitten että sä - siinä vähän sokeutuu sille, että mitä täs niinkun ollaan tekemässä."

Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin vasta yrityskaupan lopullisista ehdoista sovit- taessa ja kauppakirjan laadinnassa. Jälkeenpäin on havaittu, että asiantuntijaa olisi ehdottomasti pitänyt käyttää arvonmäärittämisessä sekä kaupan ehtojen ja kohteen tar- kassa määrittelyssä.

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Yritys on koko ajan kiinnostunut ostamaan liiketoimintaa ja on neuvotellut useammas- takin yritysostosta tämän kaupan jälkeen. Yksi pienemmän yrityksen osto on toteutet- tukin ja toisessa neuvottelut keskeytyivät, kun hinnasta ei löytynyt yhteistä näkemystä.

"Tietysti nyt tällä hetkellä oon kattonu näitä oman alan yrityksiä ja kun vähän uuteen kau- punkiinkin ollaan suunnittelemassa yritysoston kautta hyppäystä, niin siinä kohtaa se voi olla myöskin hyvä vaihtoehto se osto."

Tavoitteena oman alan yritysten ostoissa on ollut lähinnä maantieteellinen laajentu- minen. Ostot on toteutettu saatujen oppien pohjalta niin, että asiantuntijat ovat olleet mukana arvonmäärittämisessä ja neuvotteluissa alusta pitäen.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. *Liian nopeat ja valmistelemattomat päätökset kostautuvat vaikeuksina kaupan jälkeen*

Kaupan kohteeseen on tärkeä tutustua tarkasti ja sopia ehdoista myyjän kanssa huolellisesti. Vaikka kohde tuntuu kiinnostavalta, täytyy välttää liikaa innostumista. Jos itsellä ei ole aiempaa kokemusta yritysostoista, kannattaa asiantuntijaa hyödyntää vähintään arvonmäärityksissä ja kaupan ehtojen neuvotteluissa.

2. *Työlääksikin osoittautunut haltuunotto voi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen ja kiinnostukseen yritysostoihin jatkossa.*

Yrityskauppaa voi oppia harjoittelemalla, vaikka se ei ehkä ole kaikkein helpoin tie. Vaikeuksien voittaminen ja onnistuminen motivoi yrittäjää myös uusiin yritysostoihin, joita tehdään saatujen kokemusten pohjalta eri tavalla.

3. *Lähipiirin yritysostoissa on oltava erityisen huolellinen ja toimittava ammattimaisesti*

Vaikka myyjä ja kaupan kohdekin ovat entuudestaan tuttuja, ei pidä unohtaa ammattimaista kaupan toteutusta. Harvoin tiedot kuitenkaan ovat riittävän hyvät ostopäätöksen tekoon. Ristiriitojen välttämiseksi sukulaisten välisissä kaupoissa kaikki kaupan ehdot pitää sopia korostetun yksityiskohtaisesti ja varmistua, että kaikki osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla.

2.4.2 Tapauksen D analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Taulukossa 6 esitellään tapauksessa D esiin tulleita yritysostoprosessin vaiheita.

TAULUKKO 6. Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa D.

Yritystoston päävaihe	Yritystoston prosessin vaiheet tapauksessa D
Yritystoston lähtökohdat	Sivutoiminen yrittäjyys ja halu siirtyä päätoimiseksi yrittäjäksi
Ostoprosessin valmistelu	Myyjän yhteydenotto
Yrityskauppaneuvottelut	Ostopäätös ja kaupan sopiminen periaatetasolla Lisätietojen pyytäminen Esisopimus Rahoitusneuvottelut Omistajanvaihdossiantuntijan kiinnittäminen Kaupan ehdoista sopiminen
Haltuunotto	Haltuunoton aloitus ja siirtyminen päätoimiseksi yrittäjäksi Kaupasta tiedottaminen henkilökunnalle ja asiakkaille Uusien toimintatapojen ajaminen sisään yritykseen Keskustelut myyjän kanssa kaupan kohteesta
Liiketoiminnan kehittäminen	Myyntin aktivointi, liiketoiminnan kasvattaminen ja laajentuminen

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Yrittäjä teki välittömän ostopäätöksen heti myyjän ottaessa yhteyttä. Päätöksen taustalla oli halu ja tilaisuus tavoitteena olleeseen päätoimiseen yrittäjyyteen. Lisäksi myyjä ja ostokohde tunnettiin entuudestaan. Yrittäjä teki päätöksen asiantuntijan kiinnittämisestä kaupan ehtojen määrittelemiseksi, kun havaittiin omien tietojen puutteellisuus ja haluttiin varmistaa yhteisymmärrys myyjän kanssa. Päätös kaupan ehtojen hyväksymisestä tehtiin kun niiden yksityiskohdat saatiin sovittua ja kirjattua sopimukseen. Yrittäjä teki haltuunoton aikana ja sen jälkeen päätöksiä liiketoiminnan kehittämisen suuntaamisesta sekä kasvuun tähtäävistä toimintamallien uudistamisesta ja myynnin kehittamisestä.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa Asiantuntija oli mukana kaupan ehtojen sopimisessa, koska omat tiedot eivät riittäneet ja myyjän kanssa itse tehdyn esisopimuksen kanssa oli ollut ongelmia. Kun kaupan ehdot saatiin neuvoteltua ja rahoitus järjestettyä, lopullinen asiantuntijan laatima kauppasopimus voitiin allekirjoittaa. Puutteellinen kaupan kohteeseen tehty tutustuminen, virheet arvonmäärityksessä ja haltuunotossa tulleet yllätykset kaupan kohteesta pakottivat käynnistämään voimakkaan toimintatapojen kehittämisen ja panostamaan asiakassuhteiden säilyttämiseen sekä uusien asiakkaiden hankintaan.

2.5 Tapaus E ”Markkinointipalveluyritys”

2.5.1 Tapauksen E tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Haastateltavat olivat ryhtyneet yrittäjiksi 1980-luvun alussa, ja nykyinen yritys on perustettu 1992 edellisen yrityksen toiminnan loppuessa.

”...onneksi saatiin sitten asiat sille mallille, että saatiin melkein saman tien perustettua tämä nykyinen yritys vuonna 1992.”

Toiminta on lähtenyt liikkeelle perinteisistä mainostoimistopalveluista ja kehittynyt ja kasvanut nykyiseksi, erikoistuneeksi markkinointiviestinnän palveluita tuottavaksi yritykseksi. Toimintaan liittyy suunnittelua, valmistustoimintaa ja kenttätyötä. Perheen omistamalla yrityksellä on tällä hetkellä palveluksessa 11 vakituista henkilöä sekä kymmeniä kausityöntekijöitä ja alihankkijoita. Yrityksen liikevaihto kasvanut tasaisesti ja on nyt 1,5 M€.

Ostoprosessin valmistelu

Ostotilanne tuli eteen yllättäen loppusyksystä 2014 ja eteni nopealla valmistelulla parissa kuukaudessa loppuun saakka. Ostokohde oli yrityksen tärkeä valmistaja-ali-

hankkija, jonka yrittäjäväljekset halusivat luopua yrittäjyydestä. Ostos kohteena olivat yrityksen koneet, laitteet ja toimitilat.

”Siinä olikin oikeestaan pontimena se, että tämä yrittäjä ja hänellä sitten töissään oleva velimies niin tuota alkoi miettimään, että onko heidän touhuissaan, järkeä, kun toiminta on nyt ollut vähän alamaissa, ja sitten, kun he on tehny meille aika paljo kuitenkin alihankintana tässä töitä.”

Ostajayritys on hakenut systemaattisesti ja maltillisesti kasvua tavoitteena päästä kymmenen merkittävimmän toimijan joukkoon Suomessa. Yrityksessä on tehty strategiatyötä ja kehittämissuunnittelua yhdessä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Tukena on ollut myös Advisory Board-ryhmä. Yrityksellä oli selkeä visio kasvusta, mutta keinot, joilla sitä pyrittiin hakemaan, olivat muita kuin yritysosto.

”Kyllä me edelleen yritetään vähintäänkin sinne top 10 Suomen meidän alan yritysten joukossa, ei me ny kovin kaukana enää olla siitä”

Myyjä kertoi suunnitelmistaan luopua yrittäjyydestä ja tarjosi liiketoimintaansa ostettavaksi täysin yllättäen. Ostokohde oli tärkeä alihankkija ja sen valmistuksessa olevien komponenttien osuus myynnistä oli kasvanut kaiken aikaa. Alihankkija oli strategisesti erittäin tärkeä ja sen menettäminen olisi johtanut suuriin vaikeuksiin. Ostajayritys oli tietynlaisessa pakkotilanteessa, sillä ostokohteen toiminnan jatkuvuus oli jotenkin turvattava.

Yrityskauppaneuvottelut

Ostokohde, sen toiminta ja myyjäyrittäjät tunnettiin entuudestaan varsin hyvin. Yrityskauppaneuvottelut etenivät nopeasti. Myyjä esitti hintapyyntönsä, tehtiin laskelmia ostosn kannattavuudesta ja selvitettiin rahoitus pankin kanssa.

”Se tuli tilaisuus ja tietenki hinta ja laatu kohtas täs ja meidän tarve ja kaikki tällaset, ettei siinä oikeestaan kovin paljo edes vaihtoehtoja mietitty sitte. Päädyttiin sellaseen ratkaasuun sitten, että jos ne heidän tilansa ja koneensa siirtyys meille ja he jatkaa”

Ostosn kannattavuutta määriteltäessä huomioitiin saatavat synergiaedut sekä säästöt alihankintaostoissa ja varastoinnissa.

”Se on tavallaan investointi ja maksaa hyvin nopeasti itensä”

Myyjän hintapyyntö oli kohtuullinen ja se hyväksyttiin. Koneista ja laitteista sekä toimitila-osakkeista tehtiin erilliset kaupat yhdessä tilitoimiston asiantuntijoiden kanssa. Myyjä osallistui toimitilan ostosn rahoitukseen.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Myyjät jäivät jatkamaan toimintaa, eikä muuta henkilökuntaa siirtynyt oston mukana. Ostosta ja sen tuomasta resurssien vahvistumisesta tiedotettiin kaupan jälkeen yrityksen asiakkaille ja sidosryhmille. Ostokohteen toimintaa lähdettiin kehittämään mm. tuotantotiloja järjestelemällä, rakentamalla sekä vuokraamalla osa tiloista ulkopuoliselle. Kun saatiin uutta toimitilaa, yritys pystyi luopumaan vuokratiloista ja siirtämään varastot omiin tiloihin.

”Nyt on tieteenki kannettu roska-lavoja niin ties kuinka monta, niin tuota levynpätkeä sun muuta tyhjennetty, että yritetty saada vähän lisätilaa. Ja sitten sinne rakennettiin maalaamo myös, että me ollaan alihankintana teetetty maalaustyöt ja tuota...”

Kauppaa pidetään onnistuneena sekä strategisessa että taloudellisessa mielessä. Kriittisten avainkomponenttien valmistus saatiin omiin käsiin ja osaavat henkilöt jatkavat työtä heille ehkä paremmin sopivassa roolissa.

”Ei oo mieleen tullu minkäänäkööstä epäilystä tässä vaiheessa, että tuliko tehtyä virhe-liike”

Kaupan kohteen mukana ei tullut tarpeetonta tai epäkuranttia omaisuutta ja kappahinta oli hyvin kohtuullinen. Toimitilan ostoa pystytään rahoittamaan osittain vuokratiloista luopumisesta syntyneillä säästöillä. Tilaisuutta ei oikeastaan voinut jättää käyttämättä, vaikka se tehtiin tietynlaisen pakon edessä.

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli

Ostokohde oli strategisesti tärkeä alihankkija, jonka toiminnan jatkuvuus piti varmistaa. Päätös ryhtyä neuvotteluihin oli selvä, vaikka yritysostoja ei oltu ajateltu kasvun keinoksi.

”No meillä oli siinä erilaisia vaihtoehtoja aluksi, että mitä siinä puitiin ja vähä testautettiin näillä tiloimiston asiantuntijoillakin, että tuota onko mahdollista, ja tuota sitte osa oli mahdollisia ja osa ei ollu”

Ostopäätöstä varten piti tehdä laskemia ja selvittää hintapyynnön kohtuullisuutta. Myyjän hintapyyntö oli kuitenkin hyvin kohtuullinen ja tarvittava ulkopuolinen rahoitus saatiin järjestettyä. Kun lisäksi saatiin selvitettyä asiantuntijan kanssa kaupan muodot ja ehdot, oli helppo tehdä ostopäätös, joka turvasi strategisen alihankkijan toiminnan jatkuvuuden. Kaupan jälkeen toteutettiin ennalta suunnitellut toimenpiteet mm. tilajärjestelyjen osalta.

Neuvotteluissa sekä ostaja että myyjä käyttivät omia asiantuntijoitaan, joilla oli tärkeä rooli kaupan teknisen toteutuksen hoitamisessa.

”Kaikki paperityö kyllä annettiin ammattilaisille ihan viimeistä piirtoa myöten. Vain allekirjoitukset sitten, kun oli kaikki.”

Asiantuntijoita pidettiin välttämättöminä ja heidän toimintaansa oltiin erittäin tyyntyväisiä.

”...sitte se tavallaan kiimakin saattaa tulla siinä ostotilanteessa, että jää faktat huomaimatta siinä innostuksessa, sitte tällaanen ulkopuolinen saattaa tuoda vähän uusia ajatuksiakin siihen.”

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Muita yritysostoja ei ole toteutettu, mutta jatkossa yritysostot kasvun keinona eivät ole pois suljettuja. Tässä tapauksessa ostokohde oli niin tuttu, että riski yllätyksistä oli hyvin pieni. Mahdollisissa tulevilla kohteissa huolelliseen ostokohteeseen tutustumiseen on panostettava paljon enemmän.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. Yritys voi joutua tekemään yritysoston pakkotilanteessa

Kun ostajalle on välttämätöntä turvata ostokohteen liiketoiminnan jatkuvuus, voi joutua tilanteeseen, jossa liiketoiminnan osto on paras vaihtoehto. Pakkotilanne voi toimia impulssina muuten havaitsematta jääneelle mahdollisuudelle kehittää ostajan liiketoimintaa. Kun myyjä on yhteistyöhaluinen eikä yritä käyttää asemaansa ”rahastamiseen”, lopputulos voi olla pitkällä aikavälillä molemmille osapuolille paras vaihtoehto.

2. Strateginen yhteensopivuus helpottaa ja nopeuttaa päätöstentekoa

Kauppa täytti molempien osapuolten tavoitteet. Se mahdollisti myyjälle yrittäjyydestä luopumisen ja samalla työn jatkumisen. Kohtuullisella hinnalla ostetut, strategisesti tärkeät lisäresurssit tarjoavat myyjälle mahdollisuuden toteuttaa kasvustrategiaansa, vaikka yritysostotilaisuus tuli uutena kasvun keinona suunniteltujen tilalle.

3. Asiantuntijat varmistavat teknisen toteutukseen ja tuovat erilaisia vaihtoehtoja esiin

On riskialtista toteuttaa yrityskappaa ilman asiantuntijoita. Asiantuntijat voivat löytää parhaat tekniset tavat toteuttaa kauppa huomioiden mm. kaupan kohteen määrittelyn, rahoituksen ja verotuksen.

2.5.2 Tapauksen E analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet esitellään taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa E.

Yritystoston päävaihe	Yritystostoprosessin vaiheet tapauksessa E
Yritystoston lähtökohdat	Kehitys- ja kasvutavoitteiden määrittely
Ostoprosessin valmistelu	Myyjän ehdotus kaupasta
Yrityskauppaneuvottelut	Kaupan kohteeseen tutustuminen Tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelu Arvon määrittäminen asiantuntijan kanssa huomioiden tuleva liiketoiminta ja synergiaedut Rahoitusneuvottelut Kaupan ehtojen ja teknisen toteutuksen suunnittelu Myyjän tarjouksen hyväksyminen ja kaupasta sopiminen
Haltuunotto	Ostokohteen haltuunotto ja integrointi Varastojen uudelleen järjestelyt maalaamoinvestointi
Liiketoiminnan kehittäminen	Liiketoiminnan kehittäminen käynnistyy myöhemmin

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Strategisesti tärkeän alihankkijan tarjotessa liiketoimintaansa ostettavaksi kiinnostus siihen oli heti täysin selvää. Alihankkijan tuottamien palveluiden jatkuvuus oli välttämätön turvata. Ostopäätös tehtiin sekä strateginen yhteensopivuus että synergiaedut huomioiden taloudellisen kannattavuuden perusteella. Kun hintapyyntö vielä oli maltillinen myös tarjolla olevan toimitilan osalta, päädyttiin senkin ostamiseen. Haltuunottoon liittyvät ensimmäiset toimenpiteet oli suunniteltu ja päätetty jo ennen kaupantekoa, koska ne olivat olennaisia tavoiteltujen synergiaetujen tavoittelussa. Haltuunoton osalta on toteutettu kaupan valmistelussa tehtyä suunnitelmaa, eikä uusia strategisia liiketoimintapäätöksiä ole toistaiseksi tarvinnut tehdä.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa

Ostokohde ja sen toiminta tunnettiin poikkeuksellisen hyvin alihankintasuhteen takia, joten tiedonhankaintarpeet olivat lähinnä kaupan kohteeseen liittyviä. Tiedonhankinta tehtiin itse. Ostopäätöksen valmistelussa hyödynnettiin ulkopuolista asiantuntijaa kaupan ehtojen ja muotojen suunnittelussa sekä ostokohteen arvon määrittämisessä. Yrittäjä tekivät päätökset, koska osto tuki yrityksen kasvustrategiaa ja se vaikutti taloudellisesti kannattavalta.

2.6 Tapaus F ”Teollisuusyritys”

2.6.1 Tapauksen F tarina

Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

Yrittäjä on lähes 50-vuotiaan perheyrittäjän toimitusjohtaja. Hän on ollut yrityksen toiminnassa mukana lapsesta saakka. Kauppatieteen opintojen jälkeen hän työskenteli eri kehittämisorganisaatioissa, ja on sen jälkeen johtanut yritystä 15 vuotta.

”Tulin tänne perheyrittäjäksi ajatuksena jatkaa tätä yritystoimintaa, ensin varatoimitusjohtajaksi ja sitten toimitusjohtajaksi. Elikkä oon ollut tässä vetänyt tätä yritystä nyt 15 vuotta.”

Teollinen yritys markkinoi, suunnittelee ja valmistaa kuluttajatuotteita sekä sopimusvalmistuksen komponentteja huonekaluteollisuudelle. Yrityksen liikevaihto on 2,1 M€ ja sen palveluksessa on 19 henkilöä. Yrityksen omistus jakautuu lähisuvun kesken kuitenkin niin, että toimitusjohtajalla puolisoineen on osake-enemmistö.

Ostoprosessin valmistelu

Ostokohteena oli pieni kolmen hengen räätälöityjä tuotteita valmistava perheyrittäjä omasta maakunnasta. Yrityksen liikevaihto oli 300 000 € ja se oli aiemmin toimittanut tuotteitaan myös ostajan projekteihin. Yritys oli alallaan ainoa valmistaja Suomessa. Ostot eteni kontaktin, tutustumisen ja neuvottelujen jälkeen sopimuksen syntymiseen noin kolmessa kuukaudessa. Haltuunotto on käynnistymässä haastattelun aikoihin.

Ostajayritys haki aktiivisesti kasvua laskusuhdanteessa pienentyneen liikevaihdon tilalle. Monia kasvun keinoja oli mietitty ja toteutettukin. Yritys on pitkään tehnyt määrätietoista liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä.

”Meillä oli kasvuhaluja ja kun laman aikana se kasvu on mennyt alaspäin, niin lähetettiin miettiä keinoja miten me voimme saada liiketoimintaa tuottaen riittävän isolle tasolle.”

Yritys oli kasvuun ja kehittymiseen liittyen selvittänyt yhdistymistä toisen synergisen yrityksen kanssa pari vuotta aiemmin, mutta neuvottelut olivat päättyneet tuloksettomina. Toisin tämä ”harjoitus” oli ollut tärkeä oppimisprosessi yrityskaupoista, sillä se havahdutti näkemään yritysostot yhtenä kasvun keinona.

”Mutta se oli erittäin hyvä harjoituskierron, sillä hoksas sen, että tuota tammönenki tapa kasvua on mahdollista ja tuota ja myöskin oppi vähän sitä prosessia, näitä arvonmääritysasioita ynnä muita, että se oli tosi hyvä.”

Idea yritysostosta syntyi, kun sattumoisin kuultiin tämän yrityksen olevan julkisesti myynnissä, vaikka ostokohteita ei sillä hetkellä etsittykään aktiivisesti. Mitään varsi-

naisia ostokriteerejä ei oltu määritelty, mutta ostokohteesta kiinnostuttiin välittömästi, koska sen kanssa nähtiin olevan monia synergiaetuja.

"...olin yhteydessä omistajiin ja aika nopeesti sitten lähetettiin hallituksen puheenjohtajan kanssa neuvottelemaan ja tutustumaan yritykseen ja tuota, katsoimme, tai no ajatus oli se, että tässä vois syntyä monenlaista synergiaa elikkä nää heidän ja meidän tuotteet täydentää toisiaan."

Ostokohteena olevan yrityksen tuotteiden nähtiin täydentävän tuotevalikoimaa, oli myös yhteisiä asiakkaita ja tuotantomenetelmissä ja työvoiman käytössä nähtiin saatettavan etuja. Ostokohde sopi hyvin ostajan strategiaan.

Yrityskauppaneuvottelut

Kontaktin jälkeen käytiin tutustumassa mm. ostokohteeseen, yrittäjiin, tuotteisiin ja toimintatapoihin. Saatujen tilinpäätöstietojen pohjalta tehtiin talousanalyysit. Arvonmääritystä varten tehtiin ennustelaskelmia synergiaedut huomioiden. Näiden kautta päästiin arvonmääritykseen ja takaisinmaksuaikaan.

"Joo tietysti käytiin tutustumassa siellä yrityksessä nykyiseen toimintaan ja tuota yrittäjiin ja heidän toimintatapoihin ja sitte saatiin tilinpäätöstiedot useammalta aikaisemmalta vuodelta ja ne sitten meidän taloushallinto siis konsultti teki tämmöstä liiketoiminta- tai tilinpäätösanalyysit ja sillä lailla saatiin apuja tähän arvonmääritykseen"

Myytavällä yrityksellä oli kaksi muuta vartenotettavaa ostajaehdokasta, joten hinnassa ei ollut kovin paljon neuvottelun varaa.

"No tästä tämmösestä tietystä kilpailutilanteesta johtuen niin siinä hinnassa ei kauheasti neuvotteluvarama ollut"

Hinta kuitenkin arvioitiin kohtuulliseksi ja kun myyjä piti yritystä myös parhaana ostajavaihtoehtona, sopimus syntyi osakekauppana.

"Tähän näytti liittyvän tämmöinen arvo, ei pelkästään rahallinen arvo, vaan he rupes miettiin, että missä olis paras koti tälle."

Kauppasopimus allekirjoitettiin neuvotteluiden jälkeen ja omistus sovitettiin siirtyväksi noin kuukauden päästä kaupantekohetkestä.

Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Yritysosto oli varsin tuore ja haltuunoton käytännön suunnittelu oli käynnistymässä. Päälinjat tuotannon siirrosta, myyjien työpanoksesta, henkilökunnan työpaikoista sekä asiakkaiden informoinnista oli sovittu jo ennen kaupantekoa. Henkilökunnat informoitiin heti ja avainasiakkaat kierretään yhdessä myyjän kanssa kaupanteon jälkeen.

”...toinen näistä omistajista, joka on yhtiön toimitusjohtaja, tulee meidän palkkalistoille aina-kin vuoden loppuun, elikkä tämmönen saattaen vaihto, tuota niin, me, vaikka omistus siirtyy kesäkuulla niin me toukokuulla jo kierretään tuota niin yhdessä myyjän kaikki avainasiak-kaat.”

Ostokohteen tuotanto on tarkoitus siirtää ostajan tuotantotiloihin. Tuotannon mukana siirtyy myös henkilöstö ja toinen myyjistä jatkaa ostajan palveluksessa vähintään puoli vuotta varmistamassa osaamisen siirtoa. Yritysosto on tähänastisen kokemuksen mukaan onnistunut odotusten mukaisesti. Jälkeenpäin arvioiden liiketoimintaoston ja osakekaupan vertailua olisi voinut tehdä tarkemmin.

Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuk-sen rooli

Päätös ostokohteeseen tutustumisesta ja neuvottelujen käynnistämisestä oli helppo ja se syntyi nopeasti, koska yritys tunnettiin entuudestaan ja synergiaedut olivat ilmeisiä. Päätöksen tekivät toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja yhdessä. Tutustumisessa saatiin yrityksestä lisätietoa ja niiden perusteella voitiin lähteä teke-mään talouslaskelmia ja arvomäärittystä. Oman tilitoimiston/ taloushallintoasiantunti-jan lisäksi pyydettiin toinen näkemys yritysoston kannattavuudesta kokeneelta, yrityk-sen hyvin tuntevalta omistajanvaihdosasiantuntijalta.

”Mä halusin second opinionia, ja muutenkin niin sitte tää konsultti vielä sattu tunteen mei-dän yrityksen monen kymmenen vuoden ajalta niin vielä hänen kanssaan pohdittiin tätä, onko järkevää vai ei ja onko hinta kohdillaan”

Asiantuntijoiden näkemysten pohjalta tehtiin päätös ostamisesta. Asiantuntijoita hyödynnettiin myös sopimusten laadinnassa ja kaupan muodoista päätettäessä. Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupoissa on yrittäjän mielestä erittäin suositeltavaa, jopa välttämätöntä. Tässä kaupassa myyjällä ja ostajalla oli omat asiantuntijansa, mikä toi monia näkökulmia ja auttoi vaihtoehtojen pohdinnassa.

Toteutettujen yritysostojen vertailu

Yrityksen aiemmin käymät yrityskauppaneuvottelut eivät johtaneet sopimukseen, mutta toivat yritykselle kokemusta tämän toteutuneen yritysoston toteutukseen ja aut-toi tiedostamaan yritysostot jatkossa keinoksi kasvattaa ja kehittää yritystä.

Haastatteluaineistosta nousevat ehdotukset johtopäätöksiksi

1. *Ostokohteen sopivuus ostajan strategiaan ja näköpiirissä olevat synergiaedut tekevät kohteesta kiinnostavan*

Aikaisemmat yhteistyösuhteet ja molempien perheyristausta luovat pohjaa luotta-muksen syntymiselle ostajan ja myyjän välillä. Saman toimialan sisällä synergiaetujen

tunnistaminen onnistuu helposti. Kun myös ostaja on myyjän mielestä mieluinen ja takaisinmaksuaika kohtuullinen sopimuksen syntymiselle on edellytykset.

2. *Kokeneelle ja koulutetulle yrittäjällekin yritysosto voi olla vieras keino kasvattaa ja kehittää yritystä.*

Toteutumatta jääneenkin yrityskaupan valmistelu tuo yrittäjälle kokemusta, osaamista ja varmuutta yrityskaupan toteutukseen. Se voi myös mahdollistaa aivan uuden keinon kasvattaa ja kehittää yritystä.

3. *Useampien näkökulmien kuuleminen asiantuntijoilta voi olla perusteltua.*

Pienenkin yrityksen ostaminen on iso päätös yrittäjälle. Lähtökohtaisesti sekä ostajalla että myyjällä on hyvä olla omat asiantuntijansa. Jopa useiden näkemysten kuuleminen ennen päätösten tekoa on pieni investointi mahdollisiin hyötyihin nähden.

2.6.2 Tapauksen F analyysi

Prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Taulukossa 8 esitellään yritysostoprosessiin liittyvät vaiheet tapauksessa F.

TAULUKKO 8. Yritysostoprosessin vaiheet tapauksessa F.

Yritystoston päävaihe	Yritystoston prosessin vaiheet tapauksessa F
Yritystoston lähtökohdat	Yritys hakee kasvua laskusuhdanteessa pienentyneen liikevaihdon tilalle
Ostoprosessin valmistelu	Tieto julkisesti myynnissä olevasta yrityksestä saadaan
Yrityskauppaneuvottelut	Tutustumien yrityksen ja sen toimintaan Tulevan liiketoiminnan suunnittelu ja synergiaetujen kartoittaminen Arvonmääritys asiantuntijan kanssa tulevan liiketoiminnan tuottojen perusteella Arvonmäärityksen toisen asiantuntijan kanssa Ostoneuvottelut ja kaupasta sopiminen
Haltuunotto	Haltuunoton ja integroinnin käytännön toimien suunnittelu Tiedottamien kaupasta ja käynnit avainasiakkaiden luona Omistuksen siirto ja toiminnan siitä sekä haltuunoton käynnistys
Liiketoiminnan kehittäminen	Käynnistyy myöhemmin

Strategiset päätökset ja valinnat prosessin aikana

Liiketoiminnan kehittämis- ja kasvupäätökset tehtiin kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Näillä toimenpiteillä haettiin uutta liiketoimintaa. Päätös ostokohteeseen tutustumisesta tehtiin, koska yritys oli tuttu ja nähtiin synergiaetu sekä

uuden liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia, vaikka ostokohteita ei aktiivisesti haettukaan. Päätöstä helpotti myös aiempi kesken jäänyt yrityskauppaneuvottelu, jonka yhteydessä prosessi tuli tutuksi. Ostopäätös tehtiin oman näkemyksen ja kahden asiantuntija arvonmäärityksen perusteella. Kilpailutilanteessa hintaneuvottelua ei voitu käydä, mutta ostaja halusi myydä yrityksensä omasta maakunnasta tulevalle ostajalle. Päätökset haltuunoton ja integroinnin osalta valmisteltiin neuvotteluvaiheessa ja ne perustuivat tavoiteltaviin synergiaetuihin.

Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa Tärkeät liiketoimintapäätökset, kuten yritysostot, käsitellään ja päätetään yhtiön hallituksessa toimitusjohtajan valmistelun ja tiedonhankinnan pohjata. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin tulevan liiketoiminnan suunnittelussa ja siihen liittyvien taloudellisten laskelmien teossa. Laskelmissa huomioitiin mm. tuotantojen yhdistäminen ja muut saavutettavat synergiaedut. Arvonmäärityksessä käytettiin kahta eri asiantuntijaa.

2.7 Tapausten vertailu

Seuraavassa on vertailtu tapauksia teemoittain.

2.7.1 Ostajayrittäjät ja -yritykset

Ostajayrittäjät olivat erittäin kokeneita yrittäjiä, yrittäjääura oli kolmella yli 30 vuotta ja kolmella muullakin noin 15 vuotta. Yrityksistä neljää voisi luonnehtia yrittäjävetoiseksi perheyrityksiksi ja yksi on yrittäjä/sijoittajavetoinen konserni. Yksi yrityksistä oli hyvin kokenut yritysostaja, muilla kokemus rajoittui keskeytyneisiin neuvotteluihin, kaluston ostoon ja sivutoimityrityksen ostoon.

TAULUKKO 9. Ostajayrittäjät ja -yritykset.

Teema	Yrittäjä ja yritys	Ostajan aiempi kokemus yrityskaupoista
Case A Logistiikkayritys	yrittäjänä yli 30 vuotta, liikevaihto 50 M€ ja palveluksessa yli 100 hlöä	useita yritysjärjestelyjä tehty aiemmin
Case B Tukkukauppa	sukupolvenvaihdoksen jälkeen yrittäjänä 15 vuotta, liikevaihto 12 M€, palveluksessa 35 hlöä	ei kokemusta
Case C Sopimusvalmistaja	yrittäjänä yli 30 vuotta, liikevaihto 1,5 M€, palveluksessa 8 hlöä	ei kokemusta
Case D Kiinteistöpalvelu-yritys	sivutoimisena yrittäjänä 10 vuotta sen jälkeen päätoimisena 4 vuotta, liikevaihto 1 M€, palveluksessa 20 hlöä	ostanut kerran sivutoimisen yrityksen
Case E Markkinointipalvelu-yritys	yrittäjänä yli 30 vuotta, liikevaihto 1,5 M€, palveluksessa 11 hlöä ja joukko kausityöntekijöitä	konkurssipesältä ostettu kalustoa ja palkattu henkilöstöä
Case F Teollisuusyritys	johtajana ja yrittäjänä perheyrittäjä 15 v, liikevaihto 2,1 M€, palveluksessa 19 hlöä	vajaa 2 vuotta sitten hierottiin kauppaa, joka ei toteutunut, herätti huomaamaan oston kasvumahdollisuutena

2.7.2 Valmistautuminen yritysostoon

Kasvu ja kehittyminen kiinnosti kaikkia yrityksiä, ja kasvua voi pitää tavoitteellisena kaikissa. Suunnitelmallisuuden taso vaihtelee, kirjallisia ja dokumentoituja suunnitelmia oli puolella yrityksistä ja puolella yrityksistä ne olivat yrittäjän mielessä. Yritysostoja kasvun keinona oli pohdittu kahdessa yrityksessä, neljässä asiaa ei oltu tiedostettu. Ostokriteerit oli määritelty vain yhdessä yrityksessä. Aktiivisesti ostokohteita haki vain yksi yritys. Kolmessa tapauksessa aloite tuli myyjältä, kahdessa tapauksessa kontakti tuli välittäjän kautta ja yhdessä tapauksessa myyjä otti yhteyttä julkisesti myynnissä olleeseen yritykseen.

TAULUKKO 10. Valmistautuminen yritysostoon.

Teema	Ostajan kasvun tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus	Oliko ostoja ajateltu kasvun ja kehityksen keinoina?	Yritystoston aloitteentekijä	Oliko ostokriteerejä suunniteltu etukäteen?
Case A Logistiikka-yritys	tavoitteet kasvusta asetettu strategiaan 2013	kyllä	ostaja haki aktiivisesti ostettavia, impulssi välittäjän kautta	kyllä (kannattava, lisäarvoa, uudet asiakkuudet tai maantiet. peitto)
Case B Tukkukauppa	toiminnan kasvutapaa oli mietitty, halu kasvaa olemassa	ei	myyjä	ei, muotoutuivat harkinnan aikana
Case C Sopimusvalmistaja	mietti vaihtoehtoista tekemistä, metalliala kiinnosti, silloinen päätoimiala ei enää	ei	välittäjä kertoi ostettavasta yrityksestä	ei
Case D Kiinteistö-palveluyritys	sivutoiminen yrittäjä, oli ajatellut yrittäjyyttä uravaihtoehdoksi	ei	myyjä	ei
Case E Markkinointi-palveluyritys	selkeät kasvutavoitteet nousta alan kymmen kärkeen Suomessa	ei	myyjä	e
Case F Teollisuus-yritys	kasvuhalua on, lama vienyt toimintaa alaspäin	kyllä, oli tiedostettu vaihtoehtona	ostaja tarttui myynnissä olevaan yritykseen	ei

2.7.3 Yrityskauppaneuvottelut

Yrityskauppaneuvottelut kestivät noin kuukaudesta vuoteen. Keskimääräinen aika oli noin vajaa puoli vuotta. Ostoprosessin sisällä eri vaiheiden kestot vaihtelivat huomattavasti, tyypillisesti aktiivinen neuvotteluvaihe kesti 1–2 kuukautta, mutta yhdessä tapauksessa lähes vuoden. Yhdessä tapauksessa pisimpään vei ostajan innostaminen neuvottelujen aloittamiseen, toisessa kauppa sovittiin periaatetasolla ensimmäisessä puhelinkeskustelussa. Viidessä tapauksessa kokeita asiantuntijoita oli mukana molemmilla osapuolilla arvonmäärityksissä, ja arvo perustui tulevan liiketoiminnan tuottoihin ja synergiaetuihin. Yhdessä tapauksessa ostaja teki arvioinnin itse ja arvo perustui pääasiassa kaluston arvoon. Jos myyjällä on useita ostajia, hän voi valita yritykselleen mieluisimman ostajan huomioiden kauppahinnan lisäksi myös esim. henkilöstön työpaikkojen säilymisen lähellä.

TAULUKKO 11. Yrityskauppaneuvottelut.

Teema	Neuvotteluvaiheen kesto	Arvonmäärityksen ja kauppaneuvottelujen kulku
Case A Logistiikka-yritys	noin vuosi	arvonmääritys liiketoiminnan analysoinnin perusteella, pitkät hintaneuvottelut, ostajan neuvottelija vaihdettiin kertaalleen
Case B Tukkukauppa	puoli vuotta (2kk siitä kun päätös tutustumisesta tehtiin)	myyjä kauppasi aktiivisesti yritystä, esitteli ja kertoi avoimesti, neuvotteluissa kummallakin oma asiantuntija arvonmääritykseen
Case C Sopimus-valmistaja	puoli vuotta	keskustelut myyjän kanssa, luottamus, rahoitus, hintaneuvottelut ja laskelmat asiantuntijan kanssa
Case D Kiinteistö-palveluyritys	3–4 kuukautta	ostaja arvioi itse kaluston ja liiketoiminnan arvon, esisopimus tilitoimiston avustuksella
Case E Markkinointi-palveluyritys	koneiden osalta 1 kk, halliosakkeet 2 kk	myyjä esitti kohtuullisen hintapyynnön, arvo määritettiin asiantuntijan kanssa huomioiden synergiaedut, hyväksyttiin myyjän ehdotus
Case F Teollisuus-yritys	3–4 kuukautta	Kahden asiantuntijan tekemät arvonmääritykset huomioiden tuleva liiketoiminta ja synergiaedut, myyjä valitsi kodin yritykselle

2.7.4 Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen

Yhdessä tapauksessa tehtiin kirjallinen haltuunottosuunnitelma, kolmessa tapauksessa haltuunottoa suunniteltiin lähinnä tulevan liiketoiminnan ja synergiaetujen hyödyntämisen näkökulmasta. Kahdessa tapauksessa haltuunottoa suunniteltiin puutteellisesti tai ei lainkaan.

Kaupasta tiedotettiin hyvin vaihtelevasti. Henkilökuntien informointi hoidettiin ennen kauppaa kahdessa tapauksessa muuten heti kaupan jälkeen. Yhdessä tapauksessa asiakkaan näkemys oston vaikutuksesta asiakassuhteeseen varmistettiin etukäteen, muuten asiakkaat informointiin kaupan jälkeen. Informoinnin hoiti ostaja, myyjä tai molemmat yhdessä. Neljässä tapauksessa asiakkaiden informointia pidettiin erityisen tärkeänä.

Kaikissa tapauksissa ostolla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia, ostettu liiketoiminta on jopa kasvanut uudeksi pääliiketoiminnaksi. Tehdyt virheet tai laskusuhdanne kaupan jälkeen on kuitenkin aiheuttanut sen, että tavoitellun kehityksen aikaan saamiseksi on ollut pakko tehdä töitä ja panostaa paljon oletettua enemmän.

Kolmessa tapauksessa oli selkeästi nähtävissä mitä olisi voitu tehdä toisin. Kolme muuta ovat niin tuoreita kauppoja, ettei tällaisia asioita vielä ollut näköpiirissä. Virheitä nähtiin tehdyn kaupan ehtojen sopimisessa ja arvonmäärityksessä, varautumisessa laskusuhdanteeseen ja tiedottamisessa henkilökunnalle ja asiakkaille.

TAULUKKO 12. Haltuunotto, kehittäminen ja onnistuminen.

Teema	Haltuunoton suunnittelu etukäteen	Kaupasta tiedottaminen henkilöstöille ja asiakkaille	Liiketoiminnan kehitys kaupan jälkeen	Mitä olisi voitu tehdä toisin?
Case A Logistiikkayritys	vastuuhenkilö teki kirjallisen haltuunotto-suunnitelman, jota hallitus seuraa	myyjäyrittäjä tiedotti henkilökunnalle, avainasiakas informoitiin ennen kauppaa	odotettu	maksaa vähemmän
Case B Tukkukauppa	ei riittävää suunnittelua	1 kk ennen kaupan toteutumista, myyjä vuodeksi ostajan palvelukseen tavoitteena säilyttää asiakkuudet	odotusten mukainen	ilmoitus kaupasta olisi pitänyt pitää salassa kaupantekoon asti, yhdistymistoimissa parannettavaa
Case C Sopimusvalmistaja	suunnitelmia tehtiin ja niitä jouduttiin muuttamaan haltuunoton jälkeen	henkilökunnalle jo ennen kauppaa, ostaja tapasi asiakkaita hoitaessaan tavarantoimituksia	kasvanut uudeksi pääliiketoiminnaksi, vaatinut oletettua enemmän työtä	parempi varautuminen huonoon aikaan
Case D Kiinteistöpalvelu-yritys	ei tehty	vanha yrittäjä informoi kirjeitse asiakkaita, henkilökunnalle omistajan vaihtuessa	tehdystä virheistä huolimatta kasvanut kovalla työllä	asiakkaiden ja henkilökunnan informointi aiemmin ja paremmin, asiantuntijan käyttö arvonmäärityksessä, tarkempi sopiminen ent. omistajan kanssa asioista
Case E Markkinointi-palveluyritys	suunniteltiin toimintaa synergiaetujen hyödyntämiseksi	myyjien lisäksi ei muuta henkilökuntaa, asiakkaille viesti	tähän asti mennyt suunnitelmien mukaan, hyödyt konkretisoituvat tulevaisuudessa	
Case F Teollisuusyritys	suunniteltiin toimintaa synergiaetujen hyödyntämiseksi	avainasiakkaiden luona käydään yhdessä, henkilöstön osaamisen siirtoa toteutetaan jo ennen omistuksen ja toiminnan siirtoa	ei vielä tiedossa	vielä hankala sanoa

2.7.5 Strategiset päätökset ja valinnat

Kahdessa tapauksessa ostopäätökset käsiteltiin ja tehtiin virallisesti hallituksissa, muuten päätösten teosta vastasivat yrittäjät. Neuvotteluvaiheeseen päätettiin edetä, koska ostokohde kiinnosti ja siitä saadun lisätiedot vielä vahvistivat kiinnostusta. Ostokohde sopi strategiaan, neljässä tapauksessa se oli entuudestaan tuttu ja yrittäjään syntyi luottamus ensimmäisissä tutustumisissa.

Kaikissa kohteissa ensimmäinen ostopäätöksen lähtökohta oli sopivuus ostaja strategiaan. Ostopäätöksen taustalla olivat selkeät taloudelliset laskelmat viidessä tapauksessa ja yhdessä tapauksessa kauppahintaa määriteltiin vasta periaatesopimuksen jälkeen. Arvonmäärityksissä huomioitiin tuleva liiketoiminta ja saavutettavat synergiaedut.

TAULUKKO 13. Strategiset päätökset ja valinnat.

Teema	Yritysostoon liittyvien päätösten tekijät	Millä perusteella päätettiin jatkaa neuvotteluvaiheeseen?	Millä perusteella tehtiin ostopäätös?
Case A Logistiikka-yritys	hallitus	kriteerit täytyivät	strategiaan sopivuus, liiketoiminnan tulevaisuuteen perustuva kannattava sijoitus
Case B Tukkukauppa	omistajayrittäjät	ostaja mietti ja sopeutui ajatukseen, tutustui yritykseen ja huomasi, että asiakaskunta on arvokas	hinta ja kaupan ehdot saatiin sopiviksi, toimittajaverkosto ja asiakkaat arvokkaita
Case C Sopimusvalmistaja	omistajayrittäjät	yritys ja toiminta kiinnostivat ja tuntuivat omalta, myyjään syntyi luottamus ja hän lupasi olla oppi-isänä	kiinnostava ala ja hyvät asiakkaat, ehdoista ja hinnasta päästiin sopimukseen
Case D Kiinteistöpalveluyritys	omistajayrittäjä	yritys ennestään jonkin verran tuttu ja päätös ostaa syntyi heti tarjottaessa, keino hypätä päätoimiseksi yrittäjäksi	tuttuus ja sukulaisuus, mahdollisuus päätoimiseen yrittäjyyteen
Case E Markkinointipalveluyritys	omistajayrittäjät	myyjällä oli tärkeää osaamista, haettiin molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua yhteistyön jatkamiseksi	tärkeä saada pidettyä osaava tekijä toiminnassa mukana, synergiaetujen tarkastelu ja talouslaskelmat
Case F Teollisuusyritys	hallitus, omistajayrittäjät	sopii strategiaan, yritys tunnettiin entuudestaan	synergiaedut, liiketoiminta- ja tilinpäätösanalyysit, arvonmääritys, takaisinmaksuaika

2.7.6 Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö

Päätösten teon taustatietoja hankki pääasiassa yrittäjä itse, ja niitä hankittiin ennen muuta ostokohteesta, sen asiakkaista, toimintatavoista ja resursseista. Yhdessä tapauksessa taustatietoja ja selvityksiä teki toimitusjohtaja hallituksen toimeksiannosta.

Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin viidessä tapauksessa ja yhdessä tapauksessa tarvittava osaaminen oli yrityksen hallituksessa. Asiantuntijoita käytettiin arvonmäärittäykseen ja kaupan teknisen toteutuksen hoitamiseen. Ostajalla ja myyjällä oli viidessä tapauksessa omat asiantuntijansa. Kahdessa tapauksessa yritys on käyttänyt asiantuntijaa kasvustrategian suunnittelussa ja yhdessä tapauksessa myös haltuunoton jälkeiseen liiketoiminnan kehittämiseen.

TAULUKKO 14. Taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö.

Teema	Taustatietojen hankinta päätösten tekoon	Yritysostoon liittyvä asiantuntijoiden käyttö	Kokemukset asiantuntijoiden käytöstä
Case A Logistiikka-yritys	hallitus antoi toimitusjohtajalle tehtäväksi tehdä tarvittavia selvityksiä	ostajalla asiantuntemus organisaatiossa, myyjällä neuvonantaja	asiantuntemus hankittu yritykseen / hallitukseen
Case B Tukkukauppa	yrittäjä itse	kummallakin osapuolella oma neuvonantaja	välttämätöntä
Case C Sopimusvalmistaja	yrittäjä itse	tilitoimiston kanssa laskelmat, joka myös neuvoi kaupanteossa	välttämätöntä
Case D Kiinteistöpalveluyritys	yrittäjä itse	esisopimuksen teossa ja kauppakirjavaiheessa	olisi pitänyt käyttää enemmän
Case E Markkinointipalveluyritys	yrittäjä itse	hinta-arvion vaiheessa, eri vaihtoehtojen punnitsemisessa, kaupanteossa	tärkeätä etenkin paperitöiden, parhaan vaihtoehdon löytämisen ja hyvin tehtävien asiakirjojen kannalta
Case F Teollisuusyritys	yrittäjä itse	taloudelliset analyysit, arvonmäärittäminen, omistajanvaihdosten konsultti	ehdottomasti suositeltavaa

2.7.7 Toteutettujen yritysostojen vertailu

Yritysostot olivat yksilöllisiä ja yritysostoista oppii, vaikka neuvottelut eivät johtaisikaan sopimukseen. Tapauksissa oli opittu yritysostoissa tiedotuksesta, arvonmäärittäyk-

sestä, asiantuntijoiden käytöstä, haltuunoton suunnitelmallisesta hoitamisesta, omien resurssein arvioinnista haltuunottoon ja tarvittavaan liiketoiminnan kehittämiseen.

TAULUKKO 15. Toteutettujen yritysostojen vertailu.

Kysymys	Miten eri yritysostot erosivat toisistaan ja miten saatua kokemusta hyödynnettiin
Case A Logistiikka-yritys	yksilöllisiä, ostaessa selvempi päättää kuka sanelee, yhdistymisissä toimintatapojen muuttaminen voi olla pitkä prosessi
Case B Tukkukauppa	opittiin tiedotuksesta, kauppaan johtamattomat neuvottelut kariutuneet ostokohteen hintaan/ vaatimiin investointeihin tai ei-toivottuihin yhteistyökuvioihin
Case C Sopimusvalmistaja	yrityksillä oli ostohetkellä 3 yritystä, kokenut, että suunnittelu olisi pitänyt laajentaa koskemaan kaikkia yrityksiä oman työmäärän selvittämiseksi
Case D Kiinteistöpalveluyritys	saatua oppia on hyödynnetty tämän jälkeen tehdyissä 2 yrityskaupassa sekä kauppaan johtamattomissa ostoneuvotteluissa
Case E Markkinointipalveluyritys	ei muita yritysostoja
Case F Teollisuusyritys	harjoitusta arvonmäärityksestä, prosessista, henkinen valmius kasvoi

2.7.8 Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset

Haastatteluaineistosta nousee esiin johtopäätöksiä jokaiseen viiteen yritysoston päävaiheeseen. Johtopäätökset on kuvattu vaiheittain alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 16. Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset.

Yritystoston päävaihe	Haastatteluaineistosta ilmenevät johtopäätökset
Yritystoston lähtökohdat	Kokeneelle ja koulutetulle yrittäjällekin yritysosto voi olla vieras keino kasvattaa ja kehittää yritystä. Jos ajastus yritysostosta on vieras eikä niistä ole aiempaa kokemusta, tarjolle tulevaan ostomahdollisuuteen tarttuminen on hidasta ja tilaisuus saattaa mennä ohi suun.
Valmistautuminen yritysostoon	Ammattimaisella ostajalla on yritysostojen johtamiseen hioutunut prosessi. Strateginen yhteensopivuus helpottaa ja nopeuttaa päätöstentekoa. Ostokohteen sopivuus ostajan strategiaan ja näköpiirissä olevat synergiaedut tekevät kohteesta kiinnostavan. Yritys voi joutua tekemään yritysoston pakkotilanteessa.
Neuvotteluvaihe	Kun luottamus myyjän ja ostajan välillä syntyy, ollaan henkisesti valmiita kauppaan ja aktiivinen neuvotteluvaihe voi edetä hyvinkin nopeasti. Luottoasiantuntia antaa tärkeää taustatukea päätösten tekoon. Ulkopuolisia asiantuntijoita ei tarvita, kun yrityksellä on oma monipuolinen osaaminen yrityskaupoista. Liian nopeat ja valmistelemattomat päätökset kostautuvat vaikeuksina kaupan jälkeen. Lähipiirin yritysostoissa on oltava erityisen huolellinen ja toimittava ammattimaisesti. Asiantuntijat varmistavat teknisen toteutukseen ja tuovat erilaisia vaihtoehtoja esiin. Useampien näkökulmien kuuleminen asiantuntijoilta voi olla perusteltua.
Haltuunotto	Haltuunotto on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittisin vaihe. Haltuunotossa nähdään jälkeenpäin parannettavaa, tarvitaan etukäteissuunnittelua ja nopeampaa toimintaa.
Liiketoiminnan kehittäminen	Suhdannekäänte tai muu ennakoimaton muutos markkinoilla voi muuttaa ennen yrityskauppaa tehdyt suunnitelmat. Kaupan jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen ratkaisee oston onnistumisen. Monen ison asian kehittämisen pienessä yrityksessä ei ole suositeltavaa. Liiketoimintaostolla voi uudistaa yrityksen liiketoiminnan kokonaan Yrittäjän jaksamien on kovalla koetuksella paineiden kanssa. Työlääksikin osoittautunut haltuunotto voi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen ja kiinnostukseen yritysostoihin jatkossa.

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on esitetty yhteenveto tutkimustuloksista, kehitetyt malli ja työkalu, johtopäätökset ja toimenpidesuositukset tulosten pohjalta sekä jatkotutkimusehdotukset.

3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen johtamisen roolia liiketoimintaostoissa ja liiketoiminnan uudistamisessa. Tavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Millaisen strategisen johtamisen ja päätöksenteon prosessina liiketoimintaostoja toteutetaan ja miten liiketoimintaostot uudistavat liiketoimintaa?
- Mikä on ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli prosessissa?
- Miten kasvuyrittäjyyden ekosysteemi on tukenut em. yrityksiä kasvuhyppäyksissä?

Lisäksi käytännön tavoitteena oli esittää kehittämisehdotuksia sekä toimintamalleja, miten omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemejä pitäisi kehittää.

Tutkimustulosten yhteenveto on esitetty tässä kappaleessa, yritystoston strategisen johtamisen malli ja työkalu sekä toimenpidesuositukset seuraavissa kappaleissa.

1. *Minkälaisen strategisen johtamisen ja päätöksenteon prosessina liiketoimintaostoja toteutetaan ja miten liiketoimintaostot uudistavat liiketoimintaa?*

Strategisen johtamisen ja päätöksenteon prosessit liiketoimintaostoja toteutettaessa vaihtelivat oppikirjamaisesta toteutuksesta hetken innostuksessa tehtyyn päätökseen. Molemmissa tapauksissa ostaja piti ostoa onnistuneena, vaikka jälkimmäisessä haluttuotto ja liiketoiminnan kehittäminen oli ollut huomattavasti ennakoitua työläänpää.

Yhteistä kaikille tapauksille oli tavoite kasvaa ja kehittyä. Suunnitelmallista strategia-työtä tai liiketoiminnan suunnittelua oli tehty noin puolessa tapauksista, mutta vain yhdessä oli selkeät ostokriteerit. Esiin tullut ostotilaisuus aktivoi pohtimaan ostoa.

Ostoprosessien johtaminen, tiedonhankinta ja strategisten päätösten teko oli useimmiten epämuodollista ja yrittäjävetoista. Vain ”ammattiohjaaja” hyödynsi hallituksen monipuolista osaamista. Viitekehysten mukaiset strategisten päätösten tilanteet ja lähtökohdat oli tunnistettavissa kaikissa tutkituissa tapauksissa. Lähes samat perusasiat selvitettiin päätöksentekoa varten kaikissa tapauksissa.

Ensimmäinen lähtökohta on ylipäättään nähdä yritysosto liiketoiminnan kehittämisen vaihtoehtona. Yrittäjältä yritysosto vaati omaksuttuja perustietoja yrityskaupoista, jota on hankittu koulutuksen tai omaehtoisen tienhankinnan kautta. Myös keskustelut kokemuksista toisten yrittäjien kanssa tai kesken jääneet yrityskauppaneuvottelut ovat voineet antaa impulssin yritysostojen ottamisesta kasvun keinojen valikoimaan.

Ostopäätös perustui kaupan kohteeseen tutustumiseen, luottamuksen syntymiseen myyjään ja tulevan liiketoiminnan tuottolaskelmiin. Tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelu painottui laskelmiin toiminnallisten kysymysten jäädessä vähemmälle. Arvonmääritys, kaupan ehtojen neuvottelu sekä sopimusten laadinta olivat vaiheita, joissa poikkeuksetta hyödynnettiin asiantuntijoita. Asiantuntijat olivat ulkopuolisia, ellei yrityksellä itsellään ollut osaamista organisaatiossaan.

Lähtökohtaisesti haltuunotto on tehtyjen suunnitelmien operatiivista toteuttamista, mutta esiin voi tulla myös tilanteita, joissa tarvitaan strategista arviointia ja päätösten tekoa. Toimintaympäristön muutokset tai ostokohteesta esiin tulevat positiiviset tai negatiiviset yllätykset voivat olla tällaisia. Haltuunottovaiheen jälkeen siirrytään tavanomaiseen yhdistyneen tai uudistuneen liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen, jossa tehdään strategisia liiketoimintapäätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaikissa tapauksissa ostoja pidettiin tehdyistä virheistä huolimatta onnistuneina. Virheet olivat kustautuneet useimmiten yrittäjän työmäärän kasvuna ja ennakoitua hitaampana kehityksenä. Liiketoimintaostot uudistavat tai niiden odotetaan uudistavan ostajan liiketoimintaa tuomalla uusia resursseja ja sen avulla kasvua. Yhdessä tapauksessa ostokohde korvasi kokonaan yrityksen aiemman pääliiketoiminnan.

2. Mikä on ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli prosessissa?

Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin ostoprosessissa lähinnä neuvotteluvaiheessa. Asiantuntijoiden kanssa tehtiin kaupan ehtojen määrittelyä, talouslaskelmia ja arvonmääritystä. Näissä ulkopuolista asiantuntijaa pidettiin jopa välttämättömänä ja investointi palveluihin koettiin hyvin onnistuneeksi. Yritysvälittäjät olivat olleet mukana kahdessa tapauksessa, kontakti ostajaan syntyi heidän kauttaan ja he toimivat myös myyjän asiantuntijoina neuvotteluvaiheessa.

Kahdessa tapauksessa ulkopuolista asiantuntijaa oli käytetty yrityksen liiketoimintastrategian laadinnassa, mikä oli selkeyttänyt ainakin tavoitteita, vaikka yritysostoihin ei siinä ollutkaan paneuduttu. Kaikissa tapauksissa ostokohteen toimiala oli ostajalle entuudestaan tuttu ja tiedonhankinta päätösten taustalle kohdistui lähinnä kaupan kohteeseen ja sen teki yrittäjä itse.

3. *Miten kasvuyrittäjyyden ekosysteemi on tukenut em. yrityksiä kasvuhyppäyksissä?*

Kasvuyrittäjyyden tai omistajanvaihdosten ekosysteemin julkisten toimijoiden vaikutus ei näkynyt käytännön tasolla kovinkaan paljon yritysten kasvuhyppäysten toteutuksessa. Se, onko yrittäjä saanut jonkun impulssin toimintaansa viestinnästä tai esim. omistajanvaihdostilaisuuksista, ei käynyt ilmi. Esiin tulivat vain Yrityspörssi, josta saatiin tieto ostokohteesta ja asiantuntijasta sekä ja ulkopuolisen asiantuntijan käyttö julkisella tuella kasvustrategian suunnittelussa. Tarvittavasta ulkopuolisesta rahoituksesta vastasivat pankit, ja käytetyt ulkopuoliset asiantuntijat tulivat palveluyrityksistä.

3.2 Yritystoston strategisen johtamisen malli

Tutkimuksen viitekehyksenä oli yritysostoprosessi ostoa toteuttavan yrityksen liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta. Viitekehyksessä oli erityisesti tarkasteltu strategista päätösten tekoa ja niiden lähtökohtia eri vaiheissa. Viitekehyksellä pyrittiin selvittämään ostoprosessin etenemistä ja vaiheita, tehtyjä strategisia päätöksiä ja valintoja sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen roolia niissä.

Lähtökohtana olleesta viitekehyksestä kehitettiin tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen strategisen johtamisen malli (Taulukko 17), jota voidaan hyödyntää jatkotutkimuksen pohjana ja pitää lähtökohtana yritysoston strategisen johtamisen työkalun kehittämiseksi. Viitekehys tuottaa myös täydentävää tietoa Omistajanvaihdosten ideamalliin (Varamäki ym. 2013b).

TAULUKKO 17. Yritystoston strategisen johtamisen malli.

Yritystoston vaihe	Strategisen päätöksen perusteet	Strateginen päätös
Yritystoston lähtökohdat	Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja strategia	Päätös mahdollisuudesta käyttää yritysostoja keinona strategian toteuttamisessa Yritystostrategia ja yritysostokriteerit
Ostoprosessin valmistelu	Yritystostrategia ja yritysostokriteerit Perustiedot mahdollisesta ostokohteesta	Päätös edetä neuvotteluvaiheeseen tai päätös vetäytymisestä
Yrityskauppa-neuvottelut	Tiedot ostokohteesta ja sen liiketoimintaympäristöstä Yritystoston jälkeinen uudistuva liiketoiminta ja sen sopivuus omiin tavoitteisiin Haltuunotto- ja kehittämissuunnitelma Taloudelliset laskelmat ja arvonmääritys	Päätös kaupan ehdoista ja ostosta tai vetäytymisestä
Haltuunotto	Haltuunottosuunnitelman toteutus ja seuranta Ostokohteen resurssien ja toiminnan analysointi	Päätökset suunnitelman päivityksistä
Liiketoiminnan kehittäminen	Uudistuneen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen	Tilanteen mukaiset strategiset liiketoimintapäätökset

3.3 Työkalu yritystoston strategiseen johtamiseen

Yrittäjille ja asiantuntijoille tarkoitettu työkalu (Taulukko 18) muodostuu vaiheittain esitetyistä oston ohjeista. Työkalusta on myös laadittu diasarja, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi yritysosto-osaamisen koulutuksissa, työpajoissa tai konsultoinnissa (www.seamk.fi/kehittamistyokalut). Ohjeet pohjautuvat aiempiin tutkimustuloksiin ja tämän tutkimuksen aineistoihin. Ohjeissa on viitattu myös aiemmin tutkimuksen aikana kehitettyihin työkaluihin, joita voidaan hyödyntää yritysostoja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Näitä ovat mm. yritysostomahdollisuuksien kartoitus, liiketoimintakauppoja hyödyntävä strategia ja yritystoston haltuunoton työkalu.

TAULUKKO 18. Yritystoston strategisen johtamisen työkalu.

Yritystoston vaihe	Johtamisessa ja päätösten teossa huomioitavaa
Yritystoston lähtökohdat	Jos yrityskaupoista ei ole kokemusta, hanki perustiedot, keskustele asiasta kokoneempien kanssa ja tee yritysostomahdollisuuksien kartoitus. Kun yrityksen liiketoimintastrategiaa tai -suunnitelmaa päivitetään, arvioi, voivatko yrityskaupat olla keino tavoitteiden saavuttamisessa. Laadi yritysostostrategia ja määrittele yritysostokriteerit.
Ostoprosessin valmistelu	Toimi strategian mukaan joko aktiivisesti ostokohteita hakien tai tarttuen kriteerien mukaiseen ostomahdollisuuteen, kun sellainen tulee eteen. Hanki ostokohteesta nopeasti saatavissa olevat lisätiedot, arvioi kiinnostavuus, sopivuus strategiaan sekä omat resurssit ja tee päätös, edetäänkö neuvotteluvaiheeseen.
Yrityskauppa-neuvottelut	Kokoa neuvotteluryhmä ja kiinnitä asiantuntija. Tutustu myyjään ja ostokohteeseen. Selvitä ostokohteen liiketoimintaympäristö ja sen kehityssuunnat. Suunnittele tulevaa uudistuvaa liiketoimintaa ja haltuunottoa. Tee taloudelliset laskelmat tulevasta liiketoiminnasta ja muodosta käsitys liiketoiminnan arvosta. Selvitä oston ja tulevan liiketoiminnan rahoitus. Käy neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta. Yhteisymmärryksen syntyessä tee ostopäätös ja laadi sopimukset.
Haltuunotto	Ota ostokohteen toiminta johtosi ja käynnistä haltuunotto suunnitelman mukaan. Tiedota yrityskaupasta henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen. Varaudu muutoksiin ja ole valmis päivittämään suunnitelmaa niiden perusteella.
Liiketoiminnan kehittäminen	Johda ja kehitä uutta liiketoimintaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa.

3.4 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset

Yritystosto nähdään edelleenkin usein suhteellisen nopeana neuvottelu- ja ostotapah- tumana. Jos ja kun ostaja tavoittelee yritysostolla kasvua, kannattavuutta, resursseja tai liiketoiminnan uudistumista, prosessi täytyy nähdä paljon laajempänä. Tutkimuksen tapausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että hyvin onnistunut yritysostopro- sessi alkaa yrittäjän tai yrityksen miettiessä tai määrittellessä tavoitteitaan. Kasvuhalu oli tämän tutkimuksen tapauksissa yhteinen tekijä. Yritystostolla pyrittiin enemmän tai vähemmän suunnitelmallisesti tukemaan kasvua.

Toisaalta tämän tutkimuksen tapaukset osoittavat, että yritystoston onnistumisen lop- pujen lopuksi ratkaisee onnistuminen haltuunotossa ja sen jälkeisessä liiketoiminnan

kehittämisessä. Jos haltuunottoa pidetään vain lyhyehkönä siirtymävaiheena, tärkeintä on oston jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen. Tässä tutkimuksessa kaikki haastatellut pitivät ostoja onnistuneita ja kokivat, että tavoitteet oli saavutettu. Joissakin tapauksissa oli joko neuvottelu- tai haltuunottovaiheessa tehty virheitä tai toimintaympäristö oli kaupan jälkeen muuttunut merkittävästi. Nämä virheet tai ostokohteesta esiin tulleet yllätykset olivat vaikeuttaneet kaupan jälkeistä liiketoiminnan kehittämistä, mutta näistä huolimatta tavoitteet saavutettiin. Se tosin vaati vahvaa yrittäjämäistä otetta ja paljon työtä.

Tärkeää on jatkossa edelleen tuoda esiin entistä painokkaammin yritysosto osana ostajan strategiaa. Nämäkin tapaukset osittavat, että yritysosto on hyvä keino kasvaa ja kehittyä. Vaikka strateginen ajattelu on monelle yrittäjälle teoriassa vieras eikä suunnitelmia ole dokumentoitu, mielessä oleva strategia saattaa olla hyvin kirkas. Dokumentoimattomuus ei aina ole suunnitelmallisuuden puutetta, mutta aiheuttaa kyllä riskin tavoitteiden muokkautumiseen ajan myötä tai jäämiseen yksin yrittäjän mieleen. Yrittäjämäisellä toimintamallilla yrityksen kasvu voi pysähtyä siinä vaiheessa, kun organisaatio kasvaa ja tarvitaan johtamiskyvykkyyttä.

Muodollinen suunnitelmallisuus kuitenkin ryhdistää pienenkin yrityksen johtamista. Tämä näyttäisi pätevän myös yritysostotilanteissa, joissa tarvitaan monenlaista osaamista, jota yrittäjä ei päivittäisessä toiminnassaan tarvitse. Tästä johtuen asiantuntijoiden käyttö on luonnollista ja yleistä kaupantekotilanteessa. Käytettyjen asiantuntijoiden osaaminen painottuu taloudellisiin ja juridisiin kysymyksiin. Strategiatyöhön tai liiketoiminnan kehittämisen liittyvää asiantuntijaosaamista hyödynnetään kuitenkin aika harvoin, vaikka siitä olisi suuri hyöty yrityksen strategian määrittelyssä tai kaupan jälkeisessä liiketoiminnan kehittämisessä.

Tämä tutkimus ei tuo esiin muutostarpeita omistajanvaihdoksen ideaalimallin (Varamäki ym. 2013b) rakenteeseen tai sisältöön. Sen sijaan malli osoittautui hyväksi pohjaksi, jota hyödyntäen voi tulevaisuudessakin rakentaa tietystä näkökulmasta työkaluja tai tehdä kehittämis ehdotuksia. Tässä tutkimuksessa on tutkittu omistajanvaihdosilmiötä ostajan strategisesta näkökulmasta sekä laajennettu tarkastelua varhaisempaan ja myöhäisempään vaiheeseen omistajanvaihdosprosessia eli tarkasteltu sitä viisivaiheisena. Näin on saatu yksityiskohtaisempaa tietoa prosessista niiltä painopistealueilta, joita on haluttu selvittää.

Tämän tutkimuksen tapausten suora kytkeä kasvun ja omistajanvaihdosten julkisiin edistämistoimiin tai palvelutarjontaan oli vähäinen. Sen sijaan asiantuntijoiden käyttö yrityskauppaneuvotteluvaiheessa on hyvin yleistä. Havaintoja oli myös muista liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluiden hyödyntämisestä strategiatyössä ja johtamisessa.

Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin (Varamäki ym. 2013b) toteuttamiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut ovat tämän tutkimuksen valossa varsin hyvin ajan tasalla, mutta yritysten ostajille näkymättömiä. Perusneuvonta ja herättely omistajanvaihdoksiin ovat tunnetuimpia, mutta ei ehkä yritysostoja suunnittelevan yrittäjän kannalta tarpeellisimpia. Johtopäätös on, että syvällisemmän osto-osaamisen kehittämisen tarjonta eri muodoissa olisi tarpeen. Tämän voisi toteuttaa joko osana johtamisen koulutusta tai esimerkiksi työpajatyypisinä, yritysostoihin keskittyneinä palveluina. Myös palveluiden näkyvyydessä ja viestinnässä on paljon kehitettävää.

Kasvuyrittäjyystutkimus (Sorama ym. 2015) nosti esiin neljä kasvun kannalta merkityksellistä asiaa: käytetyn informaation laajuus, markkinaorientaatio, uuden kehittäminen sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely. Tämän tutkimuksen tapauksissa näistä vahvimmin oli esillä uuden kehittäminen. Yritysoston suunnittelu ja toteutus ovat yrittäjän ja yrityksen kannalta uuden kehittämistä, joka taas pohjautuu kasvuhaluun. Markkinaorientaatio nousi esiin ostokohteiden osalta. Ostolla tavoiteltiin uusia asiakkaita ja asiakkuuksista pyrittiin huolehtimaan oston yhteydessä. Tiedon hyödyntäminen painottui neuvotteluvaiheeseen ja oli lähes kaikissa tapauksissa varsin monipuolista. Jos tiedon hyödyntäminen oli puutteellista, se kostautui muutamissa tapauksissa ongelmina haltuunottovaiheessa. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely oli vain yhdessä tapauksessa keskeisessä roolissa, muissa toimittiin epämuodollisesti ja yrittäjävetoisesti. Johtopäätös on, että kasvuyrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta yritysostojen johtamisen kehittäminen on tärkeää. Tämä liittyy yhteen edellä kuvattuun tarpeeseen kehittää yritysostoihin liittyvää osaamista nimenomaan liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, ei vain yksittäisen kaupan toteutuksen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tiivistetyt johtopäätökset ja niihin liittyvät toimenpidesuosituksot on esitetty taulukossa 19.

TAULUKKO 19. Johtopäätökset ja niihin liittyvät ehdotukset jatkotoimenpiteistä.

Johtopäätös	Toimenpide-ehdotukset
1. Yritysostoprosessin käsitteen laajentaminen kauppakeskeisyydestä liiketoiminnan kehittämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä yrittäjille, yritysjohtajille, kehittämistoimijoille, tutkimustulosten ja esimerkkien kautta • Liiketoimijaosaamisen kouluttajien ja asiantuntijoiden valmentaminen hyödyntämään uusinta tutkimustietoa
2. Yritysoston strategisen johtamisen osaaminen yrittäjän ja yritysjohtajan perustaidoksi	<ul style="list-style-type: none"> • Osto-osaamisen koulutukset ja valmennukset, erillisinä koulutuksina tai muuta yrittäjien ja johdon koulutusta • Palvelutarjonnan kehittäminen tukemaan yritysostojen toteutusta liiketoiminnan kehittämisen keinona, esimerkiksi tässä tutkimuksessa kehitetyn työkalun pohjalta • Palvelun kehittäminen työpajatyypisiin yritysostotyöpajoihin
3. Haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen ratkaisevat yrityskaupan onnistumisen	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä, jolla siirretään painopistettä arvonmäärityskeskisestä ajattelusta haltuunottoon ja liiketoiminnan kehittämiskeskiseen ajatteluun. • Haltuunotto-osaamisen kehittäminen eri keinoin, osaaminen, palvelutarjonta esim. haltuunottosuunnitelmat ja tulevaan liiketoimintaan perustuvat ostajalähtöiset arvonmäärityspalvelut • Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktivointi tukemaan yrittäjää haltuunotossa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

3.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimusprosessin aikana on noussut esiin muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin, nyt toteutetun kaltaista laadullisia tutkimusmenetelmiä voisi hyödyntää niin, että koottaisiin kolme ryhmää, joiden välillä etsittäisiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Yhden ryhmän voisi muodostaa tapaukset, joissa yritys on kasvanut hyödyntämällä sisäisen kasvun keinoja. Toisessa ryhmässä olisivat yritykset, joiden kasvussa yrityskaupat ovat olleet merkittävässä roolissa. Kolmannessa ryhmässä olisivat yritykset joissa kasvun taustalla on merkittävässä roolissa sekä sisäisen kasvun keinot että yrityskauppojen hyödyntäminen. Tutkimuksen kohteena olisi edellä mainittujen eri kasvun keinojen vaatimukset johtajuuden, tarvittavien resurssien ja yrityksen ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön suhteen.

Toiseksi, pienten yritysten yritysostojen johtamisesta on varsin vähän tutkimustietoa. Yritysostot ovat kuitenkin niin varteenotettava liiketoiminnan kehittämisen keino, että yrittäjille pitäisi olla tarjolla tutkimukseen perustuvaa tietoa, osaamista, koulutusta, työkaluja ja palveluita. Jatkotutkimuksessa voisi hyödyntää laajaa sähköpostikyselyä yrittäjille. Tutkimuksen keskiössä voisi olla johtajuuden haasteet eri tilanteita. Tutkimuksessa voisi ottaa huomioon toimintaympäristön tilanteen (toimialan kilpailu

kiristyy tai toimiala supistuu vs. toimiala kasvaa), yrityksen tavoitteet (kasvutavoitteista vs. ei ole kasvutavoitteita) sekä kasvun keinot (sisäinen kasvu vs. yrityskauppoja hyödyntävä kasvu).

Kolmanneksi, erilaisten yrittäjän käytössä ja apuna olevista ryhmistä ja niiden hyödyistä pienten yritysten johtamisen ja kehittämisen apuna on varsin niukasti tutkittua tietoa. Lähinnä ehkä laadullista tutkimusotetta hyödyntäen voisi selvittää advisory boardien, ostotiimien, hallituksen ja johtoryhmän rooleja ja hyötyjä toteutuneissa yrityskauppaprosesseissa. Eri tutkimuksessa mainitut ryhmät ovat kyllä jossain määrin olleet esillä milloin menestystekijöinä tai muuten vain keskeisinä toimijoina. Seuraavaksi nämä ryhmät voisi nostaa suoraan tutkimuksen keskiöön. Tutkimuksen keskeisinä näkökulmina ja samalla tiedon lähteinä voisivat toimia toisaalta yrittäjät ja toisaalta ryhmien jäsenet. Näin menetellen olisi mahdollista myös vertailla eri näkökulmista saatuja kokemuksia ja näkemyksiä.

LÄHTEET

- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Capron, L., Dussauge, P. & Mitchell, W. 1998. Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic management journal* 19 (7), 631–661.
- Carr, R., Elton, G., Rovit, S. & Vestering, T. 2004. Beating the odds: a blueprint for successful merger integration. *European business journal* 16 (4), 161–166.
- Curran, J. & Blackburn, R. 2001. *Researching the small enterprise*. London: Sage.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management review* 14 (4), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Fontana, A. & Frey, J. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text. In: N. Denzin & Y. Lincoln (eds). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 645–672.
- 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.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press
- Karim, S. & Mitchell, W. 2000. Path-dependent and path-breaking change: re-configuring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic management journal* 21 (10–11), 1061–1081.
-

- 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
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lakshman, C. 2011. Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge-based approach. *Human resource management* 50 (5), 605–623.
- Lee, N. & Lings, I. 2008. *Doing business research: a guide to theory and practice*. London: Sage.
- Marks, M. & Mirvis, P. 2001. Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management executive* 15 (2), 80–92.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 9, 175–194.
- Meijaard, J. 2005. *Business transfer in the Netherlands. Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM.
- Myers, M. 2009. *Qualitative research in business & management*. London: Sage.
- Miles, M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Silverman, D. 2008. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. 3rd ed. London: Sage.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 20.6.2015]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86142/A20.pdf?sequence=1>
-

-
- Stahl, G., Larsson, R., Kremershof, I. & Sitkin, S. 2011. Trust dynamics in acquisitions: a case survey. *Human resource management* 50 (5), 575–603.
- Stoecker, R. 1999. Evaluating and rethinking the case study. *Sociological review* 39 (1), 88–112.
- Tall, J. 2014. *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 305. Väitösk.
- Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of management* 38 (2), 599–639.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review* 38 (4), 8–30.
- Uhlener, R. & West, A. 2008. Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly* 2, 106–113.
- Van Teeffelen, L. 2010. *Exploring success and failure in small firm business transfers*. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013a. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 21.6.2015]. Saatavana: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>.
- Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E. K. 2013b. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua: tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 21.6.2015]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/id/209266/B76_.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 20.6.2015]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3>
-

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

Vuorinen, T. 2014. *Strategiatyö ja strategian työkalut*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1.

LIITTEET

Liite 1. Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi ostajan ja myyjän näkökulmasta.

	Ennen omistajanvaihdosta		Omistajanvaihdosneuvottelut		Omistajanvaihdoksen jälkeen
Ostaja	<p>Ostaja näkee liiketoimintaoston keinona käynnistää, kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa.</p> <p>Ostajalla on selkeä näkemys strategiaansa sopivista ostokohteista, ostokriteereistä sekä ostoprosessin toteutuksesta.</p> <p>Ostaja tietää mitä ulkopuolista asiantuntemusta tarvitsee ja mistä sitä saa</p> <p>Ostaja toimii aktiivisesti hakien ja arvioiden ostokriteereihinsä sopivia liiketoimintoja.</p> <p>Ostokriteerien mukaan kiinnostavimpien kohteiden kanssa käynnistetään neuvotteluvaihe.</p>	Ostajan ja myyjän välinen kontakti	<p>Myyjän kanssa allekirjoitetaan salassapito- tai aiesopimus. Ostaja tutustuu myyjään ja kaupan kohteeseen sekä hankkii ostokohteesta lisätietoja arvioidensa pohjaksi.</p> <p>Asiantuntijoidensa kanssa tehtyjen arvioiden perusteella ostaja päättää, viedäänkö neuvotteluja eteenpäin vai luovutaanko kohteesta.</p> <p>Ostaja laatii alustavan suunnitelman kaupan kohteen haltuunotosta ja tulevasta kehittämisestä.</p> <p>Muodostetaan tulevan liiketoiminnan tuottoihin sekä strategiseen sopivuuteen perustuva arvio ostohinnasta sekä kaupan kohteesta ja ehdoista.</p> <p>Selvitetään rahoittajien kanssa oston ja kehittämisen rahoitusmahdollisuudet.</p> <p>Käydään myyjän kanssa neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta.</p> <p>Luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntyessä laaditaan sopimukset.</p>	Sopimus kaupasta ostajan ja myyjän välillä	<p>Ostaja käynnistää liiketoiminnan haltuunoton. Ostaja tiedottaa omistajanvaihdoksesta keskeisille sidosryhmille.</p> <p>Ostaja tarkentaa perehtymisen ja selvitysten perusteella haltuunotto- ja kehittämissuunnitelmaa sekä käynnistää liiketoimintojen kehittämis- ja integrointitoimenpiteet.</p> <p>Ostaja johtaa ja seuraa liiketoiminnan kehittymistä sekä päivittää liiketoimintastrategiaa tarpeen mukaan.</p>
Myyjä	<p>Myyjä panostaa yrityksensä kehittämiseen myyntihetken asti</p> <p>Myyjä on motivoitunut ja valmistautunut ajoissa liiketoiminnan myyntiin sekä suunnitellut kaupan jälkeistä toimintaansa.</p> <p>Myyjä laatii asiantuntijansa kanssa myyntisuunnitelman huomioiden mahdollisesti tarvittavan liiketoiminnan kehittämisen kiinnostavaksi ostokohteeksi sekä myynnin jälkeisen toimeentulon.</p> <p>Muodostetaan käsitys liiketoiminnan arvosta myös ostajan näkökulma huomioiden ja päätetään hintapyyntö.</p> <p>Valmistellaan ostajille tarkoitettu esittelyaineisto ja käynnistetään ostajien haku</p>		<p>Ostajan kanssa allekirjoitetaan salassapito- tai aiesopimus.</p> <p>Myyjä esittelee ostokohdetta ostajalle ja antaa pyydettyjä lisätietoja.</p> <p>Käydään myyjän kanssa neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta.</p> <p>Luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntyessä laaditaan sopimukset.</p>		<p>Myyjä hoitaa kaupan ehtojen mukaiset velvoitteensa mm. osaamisen siirron osalta.</p> <p>Myyjä tarjoaa osaamistaan, kokemustaan ja pääomaansa halunsa ja mahdollisuuksiensa mukaan alkaville ja toimiville yrittäjälle.</p>

Liite 2 . Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut.

	Ennen omistajanvaihdosta		Omistajanvaihdosneuvottelut		Omistajanvaihdoksen jälkeen
Ostaja	<p><i>Ostajien herättely</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Omistajanvaihdosviestintä • Liiketoimintaosaamisen koulutus • Ostomotivaation vahvistaminen ja osto-osaamisen kehittäminen • Yritysostojen perusneuvonta • Yritysten perustamisneuvonta • Perustason tilitoimistopalvelut <p><i>Kasvu- ja ostostrategioiden laadinta ja toteutus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintakonsultointi • Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut 	Ostajan ja myyjän välinen kontakti	<p><i>Oston toteutus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintakonsultointi • Arvonmäärittäminen • Erikoistuneet taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut • Sopimusjuridiset palvelut • Markkinaehtoiset rahoituspalvelut • Erityisrahoituspalvelut • Pääomasijoituspalvelut • Yksityisten sijoittajien palvelut • Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut 	Sopimus kaupasta ostajan ja myyjän välillä	<p><i>Liiketoiminnan haltuunotto ja kehittäminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaosaamisen koulutus • Liiketoimintakonsultointi • Hallitus- ja Advisory Board työskentelyn kehittäminen • Kasvun rahoituspalvelut
	<p><i>Myyjien herättely</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Omistajanvaihdosviestintä • Myyntimotivaation vahvistaminen ja henkinen tuki • Myyjien perusneuvonta • Mikroyritysten neuvontapalvelu • Perustason tilitoimistopalvelut <p><i>Myynnin suunnittelu ja toteutus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelut liiketoiminnan kehittämiseen myyntiä varten • Arvonmäärittäminen • Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut 		<p><i>Myynnin toteutus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erikoistuneet, taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut • Sopimusjuridiset palvelut • Veroneuvonta ja – suunnittelupalvelut • Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut 		<p><i>Kokemuksen ja pääoman hyödyntäminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvullisen pääoman markkinoiden kehittäminen • Mentorien ja sparraajien välityspalvelu

Liite 3. Teemahaastattelulomake.

Haastateltava	Yritys
Haastatteluajankohta	Haastattelija

Haastattelussa käydään läpi yritysostoprosessi, ”idean synnystä – oston jälkeiseen kehittämiseen” tavoitteena tunnistavat strategisen päätöstenteon tilanteet, päätöstenteon prosessi sekä tiedonhankinnan ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten tukena. Keskitytään yhteen yritysostoon, mutta jos yritys on tehnyt useampia ostoja peräkkäin, käydään läpi myös kysymys 12, jossa tarkastellaan ostoeroja ja ostamaan oppimista.

A. Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot

1. Yrittäjä tausta

- Koulutus, työ- ja yrittäjäkokemus?

2. Yrityksen nykytilanne

- Toimiala, liikevaihto ja henkilömäärä?
- Omistus, organisaatio?

B. Ostoprosessin eteneminen ja päävaiheet

1. Aikajanan piirtäminen päävaiheiden tunnistamiseksi

- Millainen yritys/liiketoiminta ostettiin ja milloin kauppa tehtiin?
- Kuvaile prosessia ajatuksen / idean syntymisestä nykyhetkeen, päävaiheet ja niiden ajankohta?

2. Millainen oli ostajayritys ennen yrityskauppaa?

- Mikä oli silloin yrityksen liikevaihto, henkilömäärä ja kannattavuus?
- Millaista oli silloin yrityksen johtaminen, toimiko hallitus ja/tai johtoryhmä, käytettiinkö ulkopuolisia asiantuntijoita?
- Oliko yrityksellä silloin kirjattu strategia tai liiketoimintasuunnitelma ja miten suunnitelma oli tehty?
- Millaisia olivat silloin yrityksen tavoitteet, vahvuudet, kilpailukeinot, kehittämistarpeet ja suunnitellut kehittämistoimenpiteet?
- Olivatko yritysostoa silloin huomioitu yrityksen suunnitelmissa tai strategiassa?

3. Miten ajatus yrityskaupasta syntyi?

- Haettiin ostokohdetta aktiivisesti vai tarjottiinko sitä yritystä ostettavaksi ja oliko ostostrategia tai – kriteerit mietitty?
- Miksi tästä kohteesta kiinnostuttiin ja milliasia tavoitteita kaupan suhteen asetettiin?
- Miksi juuri tämä ostokohde oli kiinnostava?

4. Miten neuvottelut etenivät ja miten sopimus tehtiin?

- Miten ostokohteeseen tutustuttiin ja mitkä olivat ensivaikutelmat?
- Miten omien tavoitteiden määrittely, tulevan liiketoiminnan suunnittelu ja ostokohteen arvon määrittely tehtiin?
- Miten etenivät rahoitusneuvottelut, sopimusehtojen määrittely ja kauppasopimuksen teko?

5. Miten liiketoimintaa lähdettiin ottamaan haltuun ja kehittämään kaupan jälkeen?

- Miten henkilöstöjen, asiakkaiden ja sopimuskumppanien informointi tehtiin?
- Miten toiminta organisoitiin, miten vetovastuut ja henkilöiden tehtävät sovittiin?
- Tehtiinkö ostokohteen henkilöstön kanssa yhteisen liiketoiminnan suunnittelua ja miten?
- Miten yritysten toiminnot (johto, hallinto, markkinointi, myynti, suunnittelu, tuotanto, ym) ja tietojärjestelmät sovitettiin yhteen?

6. Miten yrityskauppa onnistui?

- Miten liiketoiminta on kehittynyt kaupanteon jälkeen, vastasiko se tavoitteita ja neuvotteluvaiheen suunnitelmia?
- Mikä on nyt yleinen arvio onnistumisesta, ja siitä mitä kaupalla saavutettiin?
- Mikä oli arvokasta ostokohteessa ja mikä ei?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin?

C. Strategiset päätökset ja valinnat sekä taustatietojen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen rooli päätösten teossa ja valinnoissa

1. Mitä strategisia päätöksiä ja valintoja tehtiin prosessin aikana?

- Mitkä olivat päätösten ja valintojen ajankohdat aikajanalla?
- Mitä piti päättää tai mistä vaihtoehdoista piti valita?
- Mihin tehdyt päätökset ja valinnat perustuivat?
- Olivatko päätökset onnistuneita, pitikö niitä muuttaa tai osoittautuko joku päätös vääräksi?

2. Mitä taustatietoja tarvittiin ja hankittiin vaihtoehtojen selvittämiseksi ja päätösten tueksi edellä tunnistetuissa päätöstentekotilanteissa?

- Mitä faktaa, dataa, mielipiteitä tai näkemyksiä hankittiin päätösten tueksi?
- Kuka, mistä ja miten tietoja ja näkemyksiä hankittiin?
- Millasta hyötyä päätösten teon taustatiedoista oli?

3. Miten ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin, ketä, missä vaiheessa, mitä osaamista, näkemystä, kokemusta haettiin, mitä menetelmiä /työkaluja käytettiin?

- Kenen kanssa asiaa ylipäänsä käsiteltiin? Oman lähipiiri tai perhe, toiset yrittäjät ja muut luottohenkilöt, julkiset neuvontapalvelut, kaupalliset asiantuntijat, asiakkaat (ostajan tai ostokohteen), rahoittajat
-

- Millaisia olivat kokemukset ulkopuolisten asiantuntijoiden / sparraajien käytöstä ja mikä oli onnistunutta ja mikä vähemmän onnistunutta?

D. Useampia yritysostoja

1. Miten tehdyt yritysostot erosivat toisistaan?

- Ostokohteen ja ostostrategian osalta?
 - Oston toteutuksen ja päätösten teon osalta?
 - Asiantuntijoiden käytön osalta?
 - Mitä oppeja aikaisemmista yritysostoista hyödynnettiin uusissa ostoissa?
-

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. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttönotosta 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 muutos-tekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveyskäyttäytyminen : 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 Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
 14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä 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.
 17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
 18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
 19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
 20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
 21. Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. 2015.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu-tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. 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 Välisaari. 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 kehityskohteena 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 Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

-
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) 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. Tapauksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 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 hakuumahdollisuuksista, 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 & Ylihärtilä 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 etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukukuljetuksen 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; Teknologisia 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 : VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
-

-
61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammatti-korkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajjala, 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 työ-turvallisuus: 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.
 81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
-

-
85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötarpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
 91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
 93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
 95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
 96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
 97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
 98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
-

-
99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaatiloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
 100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
 101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi -kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
 102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
 103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
 104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
 105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittämisestä. 2015.
 106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. 2015.
 107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
 109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
 111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.
-

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivii 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.
7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

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

ISBN 978-952-7109-34-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)