



# Yrittäjänä omistajanvaihdoksen jälkeen

Yrityskauppakulttuurin kehittäminen Pohjois-Pohjanmaalle -hankkeen selvitys ostajayrittäjien kokemuksista yrityksen haltuunotosta ja kehittämisestä

Laura Veikkola, Paula Pihlajamaa & Kai Hänninen  
Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE®

OULUN YLIOPISTO  
Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 5/2022  
Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE®

**ISBN 978-952-62-3594-3 (elektroninen)**  
**ISSN 2814-4406 (verkkopublication)**  
**Laura Veikkola, Paula Pihlajamaa & Kai Hänninen**  
**Yrittäjänä omistajanvaihdoksen jälkeen – Yrityskaappakulttuurin kehittäminen**  
**Pohjois-Pohjanmaalle -hankkeen selvitys ostajayrittäjien kokemuksista yrityk-**  
**sen haltuunotosta ja kehittämisestä**

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 5/2022, Nivala

## ***Tiivistelmä***

Yrityskauppakulttuurin kehittäminen Pohjois-Pohjanmaalle (OVI-Omistajanvaihdos ilolla) -hankkeen (A77599, 1.4.2021 – 31.12.2022) tavoitteena on lisätä omistajanvaihdoksia Pohjois-Pohjanmaalla, parantaa alueen omistajanvaihdostietämystä potentiaalisille ostajille viestinnän ja yleisen yrityskauppakulttuurin kehittämisen myötä. Hankkeen päätoteuttajana on Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät, Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti on osatoteuttaja ja rahoittajana toimivat Pohjois-Pohjanmaan liitto, alueen kunnat ja Euroopan aluekehitysrahasto. Tämä raportti on osa hankkeen selvitystyötä, jossa seurataan, miten ostaja pääsee sisälle yritykseen ja miten yritys on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen.

Selvityksessä tarkastelemme ostajayrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä omistajanvaihdoksen jälkeen ja erityisesti sitä, miten uusi yrittäjä on päässyt sisälle yrityksen toimintaan ja miten yritys on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen. Selvitystä varten haastateltiin kolmea mikroyrittäjää ja yhtä pienyrittäjää. Aineisto analysointiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Yrityksen haltuunotossa keskeistä oli tiedon siirtyminen myyjältä ostajalta. Haltuunototvaiheessa keskeisiä teemoja ovat tiedon välittyminen myyjän ja ostajan välillä, psyykkinen kuormitus sekä henkinen ja sosiaalinen tuki. Keskeinen mainittu haaste oli COVID-19 -pandemia, mutta tämä tutkimus ei suoraan käsittele sitä. Voimavaroiksi yrittäjät kokivat työyhteisön ja läheisten sosiaalisen ja henkisen tuen.

Yrityksen kehittämisessä keskeisiä aiheita olivat yrityksen kehittämisen lähtökohdat, jotka tämän selvityksen perusteella ovat yrittäjien henkilökohtaiset tavoitteet ja se, mihin suuntaan hän haluaa yritystä viedä. Kehittämisen lähtökohtana ei mainittu kasvutavoitteita, vaan enemmänkin turvallisuus ja vakavaraisuus.

Asiasanat: omistajanvaihdos, yrityksen kehittäminen

***Laura Veikkola, Paula Pihlajamaa & Kai Hänninen***  
***As an entrepreneur after buying the company –***  
***Development of acquisition culture in Northern Ostrobothnia -project***  
University of Oulu, Kerttu Saalasti Institute

Publication of Kerttu Saalasti Institute of the University of Oulu 5/2022  
Nivala, Finland

***Abstract***

The aim of the Yrityskauppakulttuurin kehittäminen Pohjois-Pohjanmaalla (OVI-Omistajanvaihdos ilolla) project (A77599, 1.4.2021 – 31.12.2022) is to increase changes of ownership in North Ostrobothnia. The principal implementer of the project is Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät, the University of Oulu's Kerttu Saalasti Institute is a partial implementer, and the financiers are Council of Oulu Region, municipalities of the region and European Regional Development Fund. This report is part of the statement work of the project, which monitors how the buyer gets inside the company and how the company has developed after the change of ownership.

In the report, we look at the buyer experiences of entrepreneurship after the change of ownership, and especially how the new entrepreneur got into the company's operations and how the company has developed after the change of ownership. Three micro-entrepreneurs and one small entrepreneur were interviewed for the survey. Data for analysis using material-based content analysis methods. The transfer of information from the seller to the buyer was central to the takeover of the company. In the takeover phase, the key themes are the transmission of information between the seller and the buyer, psychological burden and social support. The key challenge mentioned was the COVID-19 pandemic, but this study does not directly address that. The entrepreneurs perceived the social and spiritual support of the work community and close circle as resources. Key topics in the development of the company were the starting points for the development of the company, which, based on this report, are the entrepreneurs' personal goals and the direction in which they want to take the company. The starting point for the development was not growth goals, but rather safety and solvency.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
1.1	Matalan kynnyksen neuvonta .....	6
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b> .....	<b>6</b>
2.1	Omistajanvaihdosprosessi .....	6
2.2	Aineisto .....	8
2.3	Analyysi .....	9
<b>3</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>10</b>
3.1	Yrityksen haltuunotto .....	10
3.2	Yrityksen kehittäminen ja kehittyminen .....	12
<b>4</b>	<b>Yhteenveto</b> .....	<b>15</b>
4.1	Matalan kynnyksen neuvonta ostajan näkökulmasta .....	16
	<b>Lähdeluettelo</b> .....	<b>18</b>

# 1 Johdanto

Omistajanvaihdoksiin liittyvä tutkimus on perinteisesti keskittynyt selvittämään myyjän toimia omistajanvaihdoksen aikana. Omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa on usein tarkasteltu liikevaihdon muutoksen tai liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta keskittyen yrityksen kasvuun. Jatkavien yrittäjien kokemukset omistajanvaihdosprosessista ja yrityksen jatkamisesta yrittäjän itsensä kertomana ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle (esim. Pihkala ym. 2019). Erityisesti pien- ja mikroyrittäjien kokemuksia on tutkittu verrattain vähän. Tämä laadullinen selvitys tarkastelee omistajanvaihdoksen jälkeisiä tapahtumia jatkavan pien- tai mikroyrittäjän kokemana. Selvitys on osa Yrityskauppakulttuurin kehittäminen Pohjois-Pohjanmaalle (OVI – Omistajanvaihdos ilolla) -hanketta, jonka rahoittajana toimivat Pohjois-Pohjanmaan liitto, alueen kunnat ja Euroopan aluekehitysrahasto. Hankkeen päätoteuttaja on Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät ry ja osatoteuttaja ja selvityksen toteuttaja Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti.

Omistajanvaihdosta (OV) voidaan pitää kattokäsitteenä kaikenlaisille yrityksen omistajuuden siirroille, kuten yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille (Varamäki ym., 2013). OV tarkoittaa vähintään 50 % yrityksen liiketoiminnan tai osakkeiden omistajuuden vaihtumista toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle niin, että siinä turvataan yritystoiminnan jatkuminen (Van Teeffelen, 2010). Suomen laki määrittelee yrityskaupan yrityksen määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimisena, sulautumisena tai elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimisena sekä sellaisen yhteisyrityksen perustamisena, joka huolehtii pysyvästi kaikista yritykselle kuuluvista tehtävistä (L 12.8.2011/984).

Suomessa toteutuu vuosittain noin 4000 yrityksen osakekaupalla toteutettua omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdosfoorumin tilaaman ja Suomen Tilastokeskuksen toteuttaman selvityksen (Omistajanvaihdosfoorumi, 2022) mukaan omistajanvaihdosten määrä on laskussa, kun vuonna 2018 osakekaupoilla toteutettuja omistajanvaihdoksia oli 4188. Vuonna 2020 niitä toteutui 3750 ja ennakkotietojen mukaan 2021 vielä vähemmän. Pohjois-Pohjanmaan alueella ja koko maassa toteutuneet yrityksen osakekaupat ja sukupolvenvaihdokset on esitetty taulukossa 1. Tilastoinnin merkittävänä puutteena on se, että arvioiden mukaan suurin osa omistajanvaihdoksista toteutetaan liiketoimintakauppoina, joiden lukumääristä ei toiseksi ole tuotettu tilastotietoa.

Taulukko 1. Toteutuneet omistajanvaihdokset ja sukupolvenvaihdokset

	Yritysten osakekaupat, lukumäärä		Yritysten sukupolvenvaihdokset, lukumäärä		Yritysten osakekaupat osuutena (%) maakunnan yrityksistä		Yritysten sukupolvenvaihdokset osuutena (%) maakunnan yrityksistä	
	Pohjois-Pohjanmaa	Koko maa	Pohjois-Pohjanmaa	Koko maa	Pohjois-Pohjanmaa	Koko maa	Pohjois-Pohjanmaa	Koko maa
2018	164	3418	47	770	1,5	1,7	0,14	0,14
2019	193	3564	55	684	1,7	1,7	0,15	0,12
2020*	185	3214	46	536	1,6	1,5	0,13	0,1
2021*	145	2965	.	.	1,2	1,3	.	.

\*Ennakkotieto

(Suomen virallinen tilasto, 2022)

Selvityksessä tarkastelemme ostajayrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä omistajanvaihdoksen jälkeen ja erityisesti sitä, miten uusi yrittäjä on päässyt sisälle yrityksen toimintaan ja miten yritys on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen. Selvitystä varten haastateltiin kolmea mikroyrittäjää ja yhtä pienyrittäjää, joista jokainen kertoi yrittäjäksi ryhtymisen olleen pitkäaikaisen harkinnan tulos ja yrityksen ostaminen oli tapa, jolla he sen toteuttivat. Selvityksen tuloksia voidaan hyödyntää yrittäjien tuessa ja OV-neuvonnassa.

### **1.1 Matalan kynnyksen neuvonta**

OV-neuvontaa Suomessa tarjoavat niin yksityinen kuin julkinenkin sektori. Keskeisiä matalan kynnyksen OV-neuvonnan tarjoajia ovat kaupungit ja kunnat, kehittämissyhtiöt, yrittäjäjärjestöt ja uusyrityskeskukset. Ostajien matalan kynnyksen neuvontapalveluita tarjoavat pääosin uusyrityskeskukset sekä kunnat ja yrittäjäjärjestöt, jotka tarjoavat neuvontaa osana muuta yritysneuvontaa. Matalan kynnyksen OV-palvelut ovat keskustelua myyjien, ostajien ja sukupolvenvaihdoksen osapuolien kanssa sekä osapuolten valmistamista omistajanvaihdokseen ja tarvittaessa ohjaamista yksityiselle palveluntarjoajalle (Komi ym., 2022). Neuvontapalvelut eivät sisällä yrityksen arvonnäilyksiä, ostajien tai ostokohteiden etsimistä, kauppakirjojen laatimista tai osallistumista yrityskauppaneuvotteluihin (MOP, 2022). Neuvonnan tavoitteena on onnistunut omistajanvaihdos ja se, että prosessin aikana asiakas osaa hyödyntää omaan tilanteeseensa sopivia asiantuntijoita.

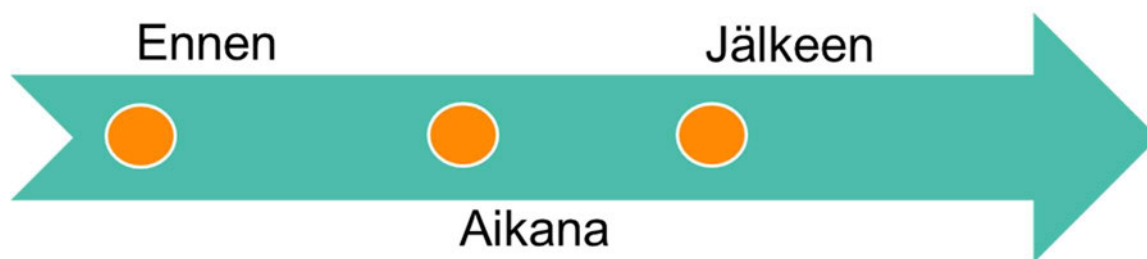
## **2 Teoreettinen viitekehys**

Selvityksessä käsittelemme yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa ja sitä, miten yrityksen toimintaa jatkavat yrittäjät ovat päässeet sisälle yritykseen ja miten yritykset ovat kehittyneet omistajanvaihdoksen jälkeen. Selvityksen aineistoa lähestytään subjektitieteellisen lähestymistavan mukaan, jossa subjektin kokemusta tarkastellaan osana sosiaalista, materiaalista ja kulttuurista ympäristöä sekä yhteiskunnan rakenteita (Peltola ym., 2020). Tutkimuksen kohteena ei siis ole subjekti itse, vaan maailma siten kuin subjekti, tässä tapauksessa yrittäjä, sen kokee (Suorsa, 2014). Subjektitieteelliseen näkökulmaan sisältyy lisäksi ajatus historiallisuudesta eli se, että yksilöiden elämämaailmat kytkeytyvät toisiinsa yhteiskunnallis-historiallisesti ja toisaalta myös sitä, että nämä suhteet muotoutuvat ja muuttuvat (Suorsa, 2014; Holzkamp, 1996) vuorovaikutuksessa ja suhteissa toisiin ja yhteiskuntaan.

### **2.1 Omistajanvaihdosprosessi**

Tutkijoiden ja asiantuntijoiden keskuudessa ei ole täyttä yksimielisyyttä siitä, milloin omistajanvaihdosprosessin voidaan katsoa alkaneen ja päättyneen. Yleinen tapa tarkastella tätä prosessia on ajatella sitä aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen OV:n (esim. Meijaard, 2005; van Teeffelen, 2010; Varamäki ym., 2012; Tall, 2014). Kuvassa 1 on esitetty, miten näitä vaiheita käsitellään tässä selvityksessä.

Kuva 1. Omistajanvaihdosprosessi



Omistajanvaihdosprosessissa “*ennen*” tarkoittaa aikaa, jossa yrittäjä joko pohtii (tai ei pohdi) yrityksestä luopumista ja mahdollisesti tekee (tai ei tee) toimenpiteitä tulevan omistajanvaihdoksen eteen ja edistämiseksi. Ennen-vaiheessa toimijana on erityisesti luopuva yrittäjä (Tall, 2014, Varamäki ym., 2012), joka muodostaa päätöstään yrityksen myynnistä sekä tarkastelee myyntikuntoa ja pohtii mahdollista myyntihintaa. Ostajan näkökulmasta ennen-vaiheen voidaan ajatella sisältävän erilaisten vaihtoehtojen tarkastelua ja vertailua lähtien siitä, perustaako kokonaan uuden yrityksen vai ostaako toiminnassa olevan yrityksen.

OV:n aikana-vaiheella tarkoitetaan aikaa, jolloin ostaja ja myyjä ovat kohdanneet ja aloittavat neuvottelut. Koko prosessia ajatellen tässä verrattain lyhyessä ajassa tapahtuu paljon. Ostajan näkökulmasta aikana-vaiheessa selvitetään yritysoston rahoitusta ja yrityksen toimintaedellytyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen. Monessa tapauksessa OV on molemmille osapuolille uusi ja ainutkertainen tapahtumasarja, jossa tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta (Battisti & Williamson, 2015). Tässä vaiheessa prosessin eteneminen on kuitenkin selkeää, mutta merkittävydeltään se on vahva ja voi olla osapuolille psyykkisesti raskas (Weesie, 2017). Yrittäjille tarjottava neuvonta sekä palvelut vaihtelevat alueittain niin saatavuuden kuin sisällönkin osalta. Neuvotteluiden tuloksena on omistajanvaihdos tai neuvotteluiden keskeytyminen, jolloin omistajanvaihdosta ei tapahdu.

OV:n jälkeen-ajan ajatellaan alkavan siitä hetkestä, kun OV on tapahtunut. Voidaan puhua myös jatkumosta, joka on oleellinen osa omistajanvaihdosprosessia. Pian OV:n jälkeen tapahtuu yrityksen haltuunotto, jossa yleensä myyjäyrittäjä perehdyttää jatkavaa yrittäjää yrityksen toimintaan. Neuvotteluiden aikana jatkavalla yrittäjällä ei useinkaan ole mahdollisuutta tutustua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja arkisiin tilanteisiin, jolloin tieto perustuu pelkästään myyjän kertomaan ja yrityksestä saataviin dokumentteihin. Voidaankin ajatella, että neuvotteluiden aikana rakennettu luottamus punnitaan haltuunottovaiheessa. Haltuunoton aikana ei pelkästään siirry tietoa, vaan tapahtuu myös oppimista ja toiminnan välittymistä. OV:n jälkeen yritys yleensä myös kehittyy ja kasvaa uuden yrittäjän toimesta (esim. Varamäki ym., 2013).

OV ei suinkaan pääty siihen, kun ostaja ja myyjä allekirjoittavat kauppakirjan. Ostajan näkökulmasta OV:n voidaan ajatella alkavan tai “tulevan totta” vasta, kun yritys siirtyy joko kokonaan tai osittain hänen omistukseensa. Tapahtumat ennen sitä ovat osa prosessia, mutta ne vasta valmistelevat varsinaista OV:ta. Koko prosessia tarkastellen jälkeenvaihe on prosessin viimeinen vaihe (Pihkala ym., 2019: Tall, 2014) eikä ole tarkkaa määritelmää sille, milloin OV:n voidaan ostajan näkökulmasta katsoa päättyneen.



OV-neuvotteluiden aikana ostajan tavoitteena on saada mahdollisimman kattavaa tietoa yrityksen kunnosta ja toiminnasta. Tietoa saadaan erilaisista dokumenteista, jota voidaan siirtää ja muuntaa kirjallisessa muodossa, ja sitä voidaan esimerkiksi tallentaa tietoteknisesti (Linturi, 2004). Vuorovaikutuksessa siirtyy myös hiljaista tietoa (tacit knowlegde). Arkikielessä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä kokemuksellista ja kokemukseen perustuvaa ja sen myötä kehittyvää tietoa. Työelämässä sen ajatellaan olevan työkokemuksen kautta muodostunutta osaamista ja ammattitaitoa, joita voi olla vaikea pukea sanoiksi (Pohjalainen, 2012). Hiljaisen tiedon käsitteen luoja Michael Polanyi (1966) perustaa käsitteen ajatukselle, että ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja yksilösidonnaista, mutta se on aina sosiaalisesti rakentunut ja sidoksissa esimerkiksi kompetenssiin (Polanyi, 1966; Pohjalainen, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme hiljaista tietoa arkiymmärryksen kautta, jossa sen ajatellaan olevan kokemuksen ja vuorovaikutuksen myötä karttunutta tietämistä, ammattitaitoa ja osaamista, jota ei ole dokumentoitu.

## 2.2 Aineisto

Selvityksen aineistona on kolmen Pohjois-Pohjanmaan alueella toimivan mikroyrittäjän ja yhden pienyrittäjän haastattelut. Suomen virallisen tilaston mukaan pieneksi yritykseksi määritellään yritys, jolla on alle viisikymmentä työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan kymmenen miljoonaa euroa. Mikroyritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on alle kymmenen työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa (SVT).

Kaikki aineiston yritykset olivat OV:n tapahtuessa mikroyrityksiä, mutta OV:n jälkeen yksi neljästä yrityksestä oli henkilöstön lukumäärän perusteella kasvanut mikroyrityksestä pienyritykseksi. Yritysten perustiedot on esitetty taulukossa 2. Haastatellut yrittäjät olivat tulleet yrittäjiksi ostamalla toiminnassa olevan yrityksen liiketoiminnan (3kpl) tai koko osakekannan (1 kpl). Yhdellä haastateltavalla oli yrittäjätausta toiselta toimialalta ja yhdellä oli aikaisemman työnsä kautta kokemusta yrityskaupoista, mutta kenelläkään heistä ei ollut aikaisempaa omakohtaista kokemusta omistajanvaihdoksesta. Omistajanvaihdosten voidaan katsoa olevan ainutlaatuisia tapahtumia näiden yrittäjien elämismaailmassa.

Taulukko 2. Yritysten perustiedot

	Toimiala	Uusi yrittäjä aloittanut	Liikevaihto 2020 (x1000 €)	Henkilöstö haastatteluhetkellä 5/2022 (sis. yrittäjä)	Kauppatapa
Case 1	47 - Vähittäiskauppa	2/2020	560	1-5	liiketoimintakauppa
Case 2	46 - Tukkukauppa	11/2020	260	1-5	liiketoimintakauppa
Case 3	81 – Kiinteistön ja maisemanhoito	12/2019	410	15-20	osakekauppa
Case 4	47 - Vähittäiskauppa	4/2020	200	1-5	liiketoimintakauppa

Tarkasteltavien yritysten omistajanvaihdokset ovat tapahtuneet 2019–2020. Haastattelut toteutettiin keväällä 2022. Haastateltavat yrittäjät valittiin ja kontaktoitiin Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kautta sillä perusteella, että he olivat yhdessä myyjäyrittäjän

kanssa käyttäneet yritysneuvonnan palveluita omistajanvaihdoksen aikana. Haastatte- luissa oltiin kiinnostuneita yrittäjien kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joten esimerkiksi sukupuolta tai koulutustaustaa ei kysytty, vaan haastattelun yhtey- dessä yrittäjien annettiin kertoa itsestään ja taustastaan vapaasti.

Haastattelut toteutettiin puolistukturoituina teemahaastatteluina joko puhelimitse tai Teams-yhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin sekä anonymisoitiin. Teemahaastattelun ideana on edetä etukäteen valittujen teemojen mu- kaisesti, joiden sisälle on valittu haastattelun kulkua ohjaavia kysymyksiä. Etukäteen valitut kysymykset oli suunniteltu mahdollisimman avoimiksi, mikä antoi haastatelta- valle mahdollisuuden puhua itselleen tärkeistä aiheista. Puolistrukturoitu toteutustapa antaa myös haastattelijalle vapauden esittää kuhunkin haastattelutilanteeseen soveltu- via tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, millaisia asioita puheessa nousee esiin. Näin voidaan tavoittaa haastateltavien antamia merkityksiä käsiteltävästä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastatteluiden teemoiksi valittiin omistajanvaihdosprosessin tunnistetut vaiheet, jotka voidaan nimetä 1) ennen, 2) aikana ja 3) jälkeen omistajanvaihdoksen. Teemojen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi ostajat kokivat omistajanvaihdosprosessin, mitä ti- lanteita siinä oli ja millaista tukea he olivat saaneet tai olisivat tarvinneet näissä vai- heissa. Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti omistajanvaihdoksen jälkeen-aikaan. Haastatteluissa kysyttiin myös yrittäjän motiiveja yrittäjyyteen ja olemassa olevan yri- tyksen hankkimiseen. Tämän ajateltiin tavoittavan “ennen”-vaihetta omistajanvaihdok- sessa ostajan näkökulmasta. Analyysin aikana tuli kuitenkin ilmi, että selkeää jakoa aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen on joissain kategorioissa hyvin vaikea erottaa, koska jotkut “ennen” ja “aikana” olleet tapahtumat kantoivat myös omistajanvaihdok- sen jälkeiseen aikaan, josta yhtenä esimerkkinä mainittakoon myyjän roolista sopimi- nen omistajanvaihdoksen jälkeen.

### 2.3 Analyysi

Selvityksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Ai- neistoa käytiin läpi systemaattisesti poimien sieltä ilmaisia tapahtumista ja kokemuk- sista, jotka ovat tapahtuneet ennen omistajanvaihdosta tai sen aikana ja jotka vaikutta- vat omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan tai olivat selkeästi omistajanvaihdoksen jäl- keen tapahtuneita. Aineistosta rajattiin pois ilmaisut, jotka selkeästi viittaavat tapahtu- miin ennen omistajanvaihdosta tai omistajanvaihdosprosessin aikana, ellei niillä ole yhteyttä omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Analyysissa hyödynnettiin NVivo- ohjelmistoa ja analyysiin osallistui kaksi tutkijaa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittele- mällä Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamalla tavalla, jonka kolme vaihetta ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli kä- sitteiden muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Miles & Huberman, 1994). Muo- dostuneet käsitteet jalostuvat ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä (Ryan & Bernard, 2000). Analyysissa hyödynnettiin myös grounded theoryn koodaukselle ominaista jat- kuvan vertailun menetelmää, jossa aineistoa lähestytään selkeiden vaiheiden sijaan ta- sona, joiden välillä tutkija “seikkailee” (Stenlund, 2020) sivuttaissuuntaisesti.

Aineiston redusointivaiheessa ilmaisut pelkistettiin kuvaamaan lausuman sisältöä mahdollisimman lyhyesti, mutta tarkasti. Ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ja näiden perusteella ilmaisut ryhmiteltiin omiin kategorioihinsa. Tämän jälkeen muodostettiin pääluokka eli käsitteet, joille nimettiin yhdistävä luokitus. Tässä artikkelissa käsittelemme yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta (Taulukko 3) sekä sitä, miten yritys on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen (Taulukko 4).

Keskeinen haaste uusien yrittäjien alkutaipaleella oli COVID-19 –pandemia. Pandemian on todettu koetelleen erityisesti alle 40-vuotiaiden yrittäjien hyvinvointia varsinkin pandemian ensimmäisenä vuotena, jolloin heidän jaksamisensa ja toimeentulonsa olivat vaarantuneet (Mesiäislehto ym., 2022). Vaikka koronapandemia koetteli yrittäjiä, on sen todettu tuottaneen uusia ideoita ja nostaneen esiin yrittäjien sopeutumiskykyä, kun kolmannes yrittäjistä on tehnyt jonkinlaisia proaktiivisia kehittämistoimia koronakriisin pakottamana (Sutela & Pärnänen, 2021). Emme kuitenkaan tässä raportissa keskity erityisesti pandemiaan ja sen seurauksiin, vaan tarkastelemme yrittäjien kohtaamia tilanteita yleisellä tasolla.

### 3 Tulokset

Tässä luvussa kerromme, millaisia kokemuksia haastatelluilla jatkavilla yrittäjillä on ostamansa yrityksen haltuunotosta ja miten yritys on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen.

#### 3.1 Yrityksen haltuunotto

Omistajanvaihdosprosessi ei suinkaan pääty yrityskauppaan ja omistajuuden siirtymiseen. Omistajanvaihdoskirjallisuudessa ei toistaiseksi ole selkeää määritelmää siitä, milloin prosessi alkaa ja milloin se loppuu. Omistajuuden siirtymisen jälkeen myyjäyrittäjä on yleensä vielä mukana ohjaamassa ja neuvomassa uutta yrittäjää. Yleisen tavan mukaan myyjäyrittäjän roolista ja vastuista sovitaan kirjallisesti omistajanvaihdosprosessin aikana ennen varsinaista omistajanvaihdosta, ja tämänkin selvityksen tapauksissa näin oli pääosin tehty. Sopimuksen pääasiallisena tavoitteena on tiedon siirtyminen myyjältä ostajalle ja näin turvata jatkajan sujuva sisäänajo. Yrittäjien haastatteluissa ei pureuduttu sopimusten tarkempiin sisältöihin, mutta kaikki haastateltavat kertoivat, että myyjäyrittäjän roolista oli sovittu aikaperusteisesti. Myyjä siis perehdytti ostajayrittäjää ennalta sovitun ajan verran ja tässä ajassa yrityksen toiminnan kannalta oleellisen tiedon ajateltiin siirtyvän. Tiedon siirtoa oli toki tehty myös neuvotteluiden aikana, mutta tuolloin tieto on yleensä yrityksen taloustietoihin, asiakkaisiin ja työntekijöihin liittyvää eksplisiittistä tietoa.

Neljästä haastatellusta yrittäjästä yhdellä oli tilanne, että myyjä ei ollut käytettävissä omistajuuden siirtymisen jälkeen, vaan perehdytys tapahtui yrityskaupan teon ja omistajuuden vaihtumisen välissä eikä ostaja ollut mukana varsinaisessa toiminnassa ennen omistajuuden siirtymistä. Tässä tapauksessa yrityksen työntekijöillä oli merkittävä rooli yrittäjän perehdyttämisessä. Kolmessa muussa tapauksessa myyjä oli tukemassa ostajaa käytännön perehdyttämisessä. Tulevasta OV:sta ei kerrottu esimerkiksi työntekijöille ennen kuin se oli täysin varmaa. Ei ole tiedossa, miten myyjät olivat valmistaneet työntekijöitä omistajanvaihdokseen.

Kaikissa tapauksissa OV-prosessin aikana annettu tieto yrityksestä vastasi todellisuutta. Yrittäjä, jonka perehdytyksestä vastasi pääosin työntekijät, kertoi tiedon vastaavuudesta näin: *“Musta tuntui, että hänelle oli tärkeää, että ei jää sellasta fiilistä, että se on pimittänyt multa jotain, vaan hän tosi avoimesti kertoi... .. Kyllä se (saatu tieto) vastasi (todellisuutta) ja tiesin aika hyvin ne jutut. Ei oo tullut mitään semmosta ikävää.”* Myös muissa tapauksissa jatkajat kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan myyjäyrittäjälle oli tärkeää, että tieto siirtyy mahdollisimman kattavasti jo neuvotteluiden aikana.

Käytännön tiedon siirtymisen lisäksi yrittäjät puhuivat hiljaisen tiedon siirtymisestä ja psyykkisen tuen tarpeesta. Jatkava yrittäjä vaikuttaa kokevan innostusta ja onnellsuutta yrittäjyyden tavoitteen toteutuessa, mutta samaan aikaan myös psyykkistä kuormitusta ja epävarmuutta uuden edessä. Yhdessä käsitellyistä tapauksista ostajayrittäjä koki myyjäyrittäjän henkisen tuen korvaamattoman tärkeäksi myös haltuunoton jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Jos hän ei ois ollut tässä apuna, tarkoitan nimenomaan henkisesti, fyysisesti en tarvitse häntä tässä paikan päällä, kun saan nämä kaikki työt itse tehtyä. Jos hän ei ois ollut siinä ensimmäisen 8 kk:n aikana puhelimen päässä tavoitettavissa, niin mä oisin ollut lirissä.”* Omistajanvaihdoksen jälkeisessä haltuunottovaiheessa ostajayrittäjät puhuivatkin eniten henkisestä tuesta, jota he saivat työntekijöiltä, myyjäyrittäjältä tai lähipiiriltä, kuten puolisolta ja ystäviltä. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että henkinen tuki on koettu jopa käytännön tukea tärkeämmäksi.

Haltuunoton aikana psyykkistä kuormitusta aiheutti epävarmuus ja kokemus siitä, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä kiireen takia tai siksi, että myyjäyrittäjä ei ollut käytettävissä sovitun päivämäärän jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Ne kysymyksethän mulle alkoi tulemaan vasta kun mä olin täällä töissä. Se oli semmosta, että aika paljon sai ite opetella ja selvittää. Toki mulla oli ihanat työkaverit täällä, jotka auttoi mua ihan hirveesti. Se oli vähän semmosta vaikeeta.”* Yhdessä tapauksessa myyjäyrittäjä oli vielä omistajanvaihdoksen jälkeen vahvasti mukana yrityksen käytännön toiminnassa. Tämä aiheutti ostajan ja myyjän välillä konfliktia, kun vastuut ja velvollisuudet päätöksentekoon liittyen olivat osin epäselvät. Yrittäjä kertoo: *“Se oli vähän haastava se alku. Siinä oli edellisellä omistajalla paljon keskeneräisiä asioita ja paljon asioita, mitkä hän halusi ehkä hoitaa loppuun itse, mutta sitten kun se liiketoiminta oli jo siirtynyt meille, niin siinä alussa oli paljon semmosta epäselvyyttä, että kuka hoitaa ja miten hoidetaan ja kenen vastuulla se on.”* Tapauksissa, joissa haltuunottovaiheessa ei ollut erityisiä haasteita, oli myyjä käytettävissä ostajan tarpeen mukaan ja tämän perusteella voidaan sanoa, että omistajanvaihdoksessa sujuva haltuunottovaihe tulisi toteuttaa jatkajan tarpeen perusteella.

Kaikissa tapauksissa ostajayrittäjät kokivat yrityksen haltuunoton toisaalta innostavana, toisaalta henkisesti raskaana aikana. Haltuunoton aikana myyjäyrittäjän rooli ja siitä sopiminen sekä muu sosiaalinen tuki koettiin tärkeäksi. (Taulukko 3).

Taulukko 3. Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta	Haltuunotto	Tiedon siirtyminen	Tiedon siirtyminen Työntekijät Sopimus
		Henkinen ja sosiaalinen tuki	Työyhteisön tuki Myyjän tuki
	Kuormittavat tekijät	Psyykkinen kuormitus	Epävarmuus Konfliktit

### 3.2 Yrityksen kehittäminen ja kehittyminen

Haltuunoton jälkeen myyjäyrittäjällä ei ole enää sopimuksenmukaista velvoitetta ohjata ja neuvoa ostajayrittäjää, vaan ostajayrittäjä pyörittää yritystoimintaa itsenäisesti. Yrittäjien vastausten perusteella yrittäjät kokivat haltuunottovaiheen menevän nopeasti ja tilanteita sekä uusia asioita tuli paljon. Uusi omistaja saattoi nähdä edellisen omistajan toimintatavoissa ristiriitoja omiin aikomuksiinsa nähden. On mahdollista, että luopuva yrittäjä kokee samoin, mutta tässä tutkimuksessa ei selvitetty myyjäyrittäjän näkökulmaa.

Haltuunoton jälkeen ja osin jo sen aikana uudet yrittäjät alkoivat muodostamaan omia toimintatapoja ja toteuttamaan yrittäjyyttä omalla tavallaan yrityksen tarjoamissa rajoissa. Jokainen haastateltu yrittäjä oli jossain vaiheessa pohtinut myös kokonaan uuden yrityksen perustamista, mutta he eivät olleet keksineet mielestään hyvää yritys-ideaa ja siksi olemassa olevan yrityksen ostaminen nähtiin hyväksi vaihtoehdoksi. Eduiksi mainittiin myös valmis asiakaskunta ja valmis tuote, jota voi kehittää omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja ideoiden mukaan. Yrityksen ostaminen koettiin myös turvalliseksi tavaksi ryhtyä yrittäjäksi.

Yrittäjien epävarmuus nousi aiheena esille jo omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana, kun tulevat tapahtumat ja omistajanvaihdoksen toteutuminen oli vielä epävarmaa. Kolmella yrittäjällä neljästä oli haasteita saada rahoitusta yrityskaupalle. Haltuunoton jälkeen yrittäjät saattoivat epäillä omaa osaamistaan ja kykyjään menestyä yrittäjänä. Eräs yrittäjä oli toteuttanut pieniä muutoksia yrityksen strategiassa ja kertoi: *“Maaliskuusta sinne heinäkuun loppuun mä mietin, että oonko tehnyt virheen kun näyttää, että tilille ei jää mitään.”* Yrittäjä kuitenkin jatkoi ja totesi *“En mä ymmärtänyt, kun en ole ennen alalla ollut, että varaston arvo on kasvanut ihan älyttömästi sinä aikana...”* Haastatelluista neljästä yrittäjästä kolme oli ostanut yrityksen toimialalta, josta heillä ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta. Kaksi yrittäjää kuvaili, että haltuunoton jälkeen psyykkistä kuormitusta aiheutti erityisesti taloudellinen epävarmuus, jonka myötä he kyseenalaistivat omia valintojaan. Taloudellinen epävarmuus yhdistettiin asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen pandemian takia, jolloin asiat eivät menneet niin kuin yrittäjät olivat alun perin ajatelleet niiden menevän.

Myyjäyrittäjän poistuttua ostajayrittäjä saattoi kokea yksinäisyyttä ja epävarmuuden tunteita. Yrittäjiltä kysyttiin, mikä on ollut kaikista haastavinta koko prosessissa ja yrittäjät, joilla oli viisi tai useampi työntekijä, mainitsivat esimiehenä olemisen ja työnte-

kijöiden johtamisen kaikista haastavimmaksi. Yrittäjä saattoi kokea myös yksinäisyyden tunteita: *“Mä en oo koskaan toiminut esimiehenä. Se on ollu mun mielestä välillä aika haastavaa se esimiehenä toimiminen ja että tässä on kuitenkin aika yksin. Kun on ainoa omistaja, niin sitä on aika yksin monesti näiden ajatusten ja päätösten kanssa.”* Työnteko koettiin helpoksi, mutta sisäisten ja ulkoisten tekijöiden rajapinnoilla koettiin psyykkistä kuormitusta.

Varsinaista yritystoimintaa ja yrittäjyyttä ei koettu vaikeaksi, vaikka toimiala oli yrittäjälle kokonaan uusi. Haastatelluilla yrittäjillä vaikutti olevan vahva näkemys siitä, mitä he haluavat tehdä ja mihin suuntaan yritystä viedä. Haasteet vaikuttavatkin liittyvän yrittäjän sisäisiin tekijöihin, kuten epävarmuuden tunteisiin ja luottamukseen itseensä ja tulevaisuuteen. Mainitut haasteet ilmenivät huolipuheena, jotka liittyivät yleensä yrityksen tai yrittäjän henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen.

Jokaisessa haastattelussa tapauksessa tiedon koettiin siirtyneen hyvin ja vastaavan todellisuutta. Jokainen ostajayrittäjä kohtasi kuitenkin tilanteita, joihin ei osannut varautua etukäteen ja joissa hän koki tarvitsevansa neuvoa toisilta. Tästä puhuttiin ns. hiljaisena tietona, joka joko siirtyy tai ei siirry. Näissä tilanteissa tärkeäksi koettiin sosiaalinen tuki sekä toimijuus uusien asioiden edessä ja niiden selvittämisessä. Selviytymiskeinoina olivat sopeutuminen, sosiaalinen tuki ja sinnikkyys. Jokaisessa tapauksessa yrittäjät kertoivat, että ensin he hakivat tukea joko myyjäyrittäjältä tai työyhteisöltä, mutta lopulta päätyivät selvittämään asioita itse: *“Sitten me hoksattiin jossain vaiheessa, että itehän ne pitää ne asiat muutenkin selvittää, että ei se auta enää entiselle yrittäjälle soitella.”* On kuitenkin aiheellista pitää mielessä, että aktiivisina toimijoina yrittäjät luovat jatkuvasti uutta hiljaista tietoa ja toimintaa siinä historiallisesti ja sosiaalisesti muokkautuneessa elämismaailmassa, missä toimivat.

Haastattelussa kysyttiin yrittäjien voimavaroista, jotka voidaan ajatella myös resursseiksi. Voimavaroiksi mainittiin harrastukset ja erityisesti sosiaalinen tuki, jota saatiin työyhteisöltä ja läheisiltä. Haasteiden ylittäminen ja ongelmien ratkaisu koettiin palkitsevaksi ja opettavaksi. Haastatelluista jokainen mainitsi jollain tavalla oppimisen tai kasvun.

Yrittäjät reflektoivat omaa yrittäjyyttään noin kaksi vuotta omistajanvaihdoksen jälkeen. Yrittäjät kokivat, että vaikeudet ja haasteet olivat kasvattaneet heitä yrittäjinä. Eräs yrittäjä kertoo: *“Tämän kolmen vuoden aikana on tullut oppia niin paljon uutta. Se on ollu semmosta henkistä oppimista, henkistä kasvua ja ihan toiminnallista oppia ja voin sanoa, että ihmisenäkin oon kasvanut aika paljon.”* Haasteiden ja erityisesti taloudellisten haasteiden ylittämistä eräs yrittäjä kuvaa näin: *“Jos mä nyt oon kaks vuotta tässä korona-ajan selvinnyt, niin mä selviän kyllä mistä vaan.”*

Haasteita kohdatessa sosiaalinen ja sen tuoma henkinen tuki koettiin tärkeäksi. Sopeutumiseen viittaavat ilmaisut liittyivät toiminnan mukauttamiseen, kun pandemian aiheuttamat haasteet pakottivat yrittäjät mukautumaan vallitsevaan tilanteeseen ja samalla kehittämään yritystä. Vähittäiskaupan alalla oleva yrittäjä kertoo: *“Sitte mä aloin taas miettimään, että mitä hitsiä mä nyt keksin tässä, että tämä kauppa pysyy pystyssä ja silloin sitte tuli tämä idea, että jos ihmiset ei osta nyt meidän tuotteita, niin mitä ne ostaa. Mä aattelin, että kukaan ei lähde nyt mihinkään reissuun ja ihmiset on joulun kotona ja nyt satsataan siihen joulun viettoon ja sitte avattiin se meidän popup.”* Toinen yrittäjä puolestaan kertoo ostaneensa varaston täyteen tavaraa ja epäilleensä omaa

valintaansa, kun kauppa ei käynytäkään odotetusti, kunnes *“sitte alkoi se kevätbuumi ja tavaraa meni ihan älyttömästi paikan päältä ja se alkoi vähän niin kuin kantamaan itse itseään se homma siinä”*. Vastausten perusteella vaikuttaakin siltä, että vaikeista tilanteista selviäminen kasvatti yrittäjien luottamusta itseän ja tulevaisuuteen.

Tarkastelemme tässä selvityksessä yrityksen toimintaa sisäänpäin suuntautuvana toimintana, jossa sisäiset toimintatavat muuttuvat sekä ulospäin suuntautuvana toimintana, jossa toiminnan muutos välittyy ja näkyy esimerkiksi asiakkaille. Molemmissa tarkastelutavoissa yrittäjät kertoivat, että yritys on muuttunut *“enemmän yrittäjän näköiseksi”*. Yrittäjät pitivät kuitenkin tärkeänä, että toimintaa ei muuteta liian nopeasti eikä aikaisemmin hyvää palautetta saanutta toimintaa oleellisesti muuteta. Eräs yrittäjä kertoo: *“Mä oon vähän pikkuhiljaa muokannut valikoimaa ehkä enemmän mun näköiseksi ja joitain toimintatapoja ehkä enemmän myös mun näköiseksi... ..Ja semmosta delegointia, että mun ei tarvi tehdä kaikkea yksin, vaan semmoset asiat, mitkä kuuluu mun työlisille, ei oikeesti oo semmosia hommia, mitkä mun tarvii tehdä. Joku muukin osaa tilata paperikassit.”* Sisäisiksi toimintatavoiksi mainittiin myös esimerkiksi uusien ohjauksjärjestelmien hankkiminen sekä työntekijöiden huomioiminen entistä paremmin.

Yrityksen kehittäminen on ollut joko suunnitelmallista tai toiminnan sopeuttamista yllättävien haasteiden, kuten COVID 19-pandemian edessä. Yrittäjät kertoivat, että ideat kehittämiseen lähtivät yleensä yrittäjän omista tarpeista ja halusta viedä toimintaa omaan suuntaan. Tässä he kokivat myös onnistuneensa. Neljästä yrittäjästä yksi mainitsi, että kiireen ja tilauskannan merkittävän kasvun vuoksi hän ei ole ehtinyt kehittämään yritystä suunnitelmallisesti, vaan se *“on vain tapahtunut”*. Omistajanvaihdoksen aikaan tässä yrityksessä oli noin viisi työntekijää, ja haastatteluhetkellä työntekijöitä oli lähes kaksikymmentä. Yrittäjä selitti tilauskannan kasvua persoonallisuuden piirteillään kuten avoimuudella ja sosiaalisuudella sekä verkostoilla. Yhtenä merkittävänä haasteena kehittämisen ja kasvun kannalta kyseinen yrittäjä piti työvoimapulaa, jota hän kuvailee näin: *“Meillä on niin hirveesti tullut ihan kehittämättäkin uutta asiakasta, että mä en oo pystynyt keskittymään kehittämiseen oikeastaan ollenkaan. Samoten, kun ei oo mihinkään koulutuksiin tai tämmösiin pystynyt keskittymään, koska työtä on niin paljon, että jos tekijöitä ois, niin meillä ois varmaan 25 ihmistä töissä”*.

Yrittäjiltä kysyttiin, millaiseksi he näkevät yrityksen ja oman tulevaisuutensa yrittäjänä viisi vuotta eteenpäin. Yrittäjien puheessa kehittämisen mahdollistajiksi nousivat verkoston tuki, luottamus toisiin sekä työstä ja arjesta tulevat voimavarat. Haastatelluilla yrittäjillä oli mielikuva siitä, millainen ja missä tilanteessa yritys on viiden vuoden päästä. Ensisijaisena tavoitteena yrittäjillä oli yrityksen taloudellisen tilanteen vakauttaminen ja sen myötä henkilökohtainen taloudellinen turvallisuuden tunne. Neljästä yrittäjästä kolme tavoitteli maltillista kasvua, mutta esimerkiksi laajentumisesta tai toiminnan merkittävästä kasvattamisesta ei tullut mainintoja. Kaksi neljästä haastatellusta yrittäjästä kertoi kehittävänsä toimintaa ja toimivansa siten, että tulevat joskus mahdollisesti myymään yrityksen. Se ei kuitenkaan ollut kehittämisen pääasiallinen tarkoitus. Toiset kaksi olivat ajatelleet asiaa, mutta eivät erityisesti tarkastelleet tai kehittäneet toimintaa yrityksen myynnin näkökulmasta (Taulukko 4).

Taulukko 4. Yrityksen kehittäminen ja kehittyminen OV:n jälkeen

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Yrityksen kehittyminen, kehittäminen ja muutos	Toiminnan muutos	Sisäänpäin suuntautuvat toimintatavat	Toiminta yrittäjän näköiseksi Työntekijät Toimintatavat
		Ulospäin suuntautuvat toimintatavat	Toiminta yrittäjän näköiseksi Omat tarpeet Asiakaslähtöisyys Sopeutuminen yllättäviin tilanteisiin
	Kehittämisen ja kasvun esteitä	Kehittämisen esteitä	Kiire Työvoimapula
Yrityksen kehittäminen tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa	Kehittämisen taustalla olevia yrittäjän sisäisiä tekijöitä	Yrittäjän sisäiset tekijät	Exit-suunnitelma Menestyminen Palkinto Luottamus tulevaisuuteen
	Kehittämisen mahdollistajia	Voimavarat	Voimavarat Luottamus toisiin Verkoston tuki

## 4 Yhteenveto

Tämän selvityksen tavoitteena oli tarkastella, miten jatkavat yrittäjät ovat päässeet sisään yrityksen toimintaan eli miten haltuunotto on onnistunut. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten yritys on kehittynyt OV:n jälkeen. Lisäksi kerromme, miten selvityksen tuloksia voidaan hyödyntää OV-neuvonnassa ja asiantuntijatyössä.

OV:ssa luopujan ja jatkajan välillä välittyy paitsi eksplisiittistä tietoa, myös hiljaista tietoa. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että hiljaisen tiedon siirtymisessä oli joitain puutteita. Toisaalta yrittäjät kertoivat, että heidän saamansa tieto oli kattavaa, mutta silti he kertoivat, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä. Alpeza (2018) kollegoineen tulivat samaan tulokseen verratessaan OV:n haasteita Suomessa ja Kroatiassa. Lilja ja Sandelin (2020) ehdottavat, että luopuvan ja luopumista suunnittelevan yrittäjän olisi hyvä varautua tulevaan omistajanvaihdokseen tunnistamalla ja dokumentoimalla myös sellainen tieto ja osaaminen, mitä ei tavallisesti dokumentoida. Vuosia yrittäjänä toimineella on kertynyt paljon näkemystä ja kokemusta yrityksen toiminnasta, toimialasta, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista eikä yrittäjä aina edes tiedosta tämän laajan tiedon olemassaoloa. Jatkuvuuden turvaamiseksi se olisi syytä tuoda näkyväksi (Lilja & Sandelin, 2020).

Tiedon välittämisestä voidaan ajatella, että vaikka yrittäjät saattavat kokea puutteita hiljaisen tiedon välittämisessä, samaan aikaan he luovat uutta omaa hiljaista tietoaan. Epävarmuuden kanssa eläminen voi tuntua psyykkisesti kuormittavalta, mutta samalla voidaan kysyä, onko kaiken tiedon siirtyminen edes tarpeen tai mahdollistakaan. Tiedon voidaan ajatella olevan yrityksen avainresurssi, joka siirtyy sosiaalisessa yhteisössä (Junni ym., 2015). Tietoa ei kuitenkaan siirry pelkästään yhteisöltä uudelle yrittäjälle, vaan myös uudelta yrittäjältä yhteisölle.

Työ- elinkeinoministeriö (TEM, 2022) on linjannut, että Suomi tarvitsee lisää kasvuyrityksiä. Selvitystä varten haastatelluilla yrittäjillä vaikutti olevan selkeä näkymä siitä, missä he ja heidän yrityksensä ovat viiden vuoden kuluttua. Yrittäjät pyrkivät kehittämään yrityksen toimintaa ja tavoittelivat korkeintaan maltillista kasvua, jonka taustalla oli henkilökohtainen taloudellinen turvallisuus ja vakaus. Yrityksen kehittämisen taustalla ei ollut ajatusta yrityksen merkittävästä vaan maltillista kasvusta, jos



sitäkään. Kasvua tavoiteltiin yrittäjän omista sisäisistä lähtökohdista ja olemassa olevia asiakkaita ajatellen. Tämä on linjassa esimerkiksi Varamäen kollegoineen (2013) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa jatkavat yrittäjät olivat kehittäneet ostamansa yrityksen toimintaa maltillisesti panostaen toimintatapojen ja strategian kehittämiseen sekä yrityksen tavoitteiden uudelleen asettamiseen.

Tässä selvityksessä yksi neljästä yrityksestä oli kasvanut merkittävästi OV:n jälkeen. OV:n tapahtuessa yrityksessä oli ollut noin viisi työntekijää ja kaksi vuotta myöhemmin lähes kaksikymmentä. Yrittäjällä ei ollut merkittäviä kasvutavoitteita, vaan ”kasvu oli vain tapahtunut”. Yrittäjä pohti voisiko kasvun taustalla olla hänen persoonansa. Tämän selvityksen perusteella olisikin syytä tutkia, millaiset yrittäjän persoonalliset tekijät ja ympäristön olosuhteet vaikuttavat yrittäjän haluun ja kykyyn kasvattaa ja kehittää yritystä.

Jokaisen haastatellun yrittäjän alkutaivalta varjosti COVID-19 -pandemia, joka aiheutti huolta ja stressiä yrityksen ja henkilökohtaisen talouden kannalta. Yrityksen kehittämisen kannalta haasteita tuli asiakkaiden muuttuneesta ostokäyttäytymisestä. Toisaalta pandemia pakotti yrittäjät reagoimaan ja pohtimaan uusia toimintatapoja ja keksimään ratkaisuja tilanteeseen. Tärkeiksi voimavaroiksi koettiin läheisten ja mahdollisten työntekijöiden tuki sekä harrastukset.

Pääasiallisena kehittämisen lähtökohtana oli yrityksen vieminen uuden yrittäjän näköiseksi. Haastateltujen yrittäjien keskuudessa tätä ei välttämättä ajateltu kehittämisenä, vaan muutos tapahtui yrittäjän omien tavoitteiden näkökulmasta. Sisäisiä toimintatapoja muutettiin yrittäjän tavoitteiden ja työskentelytapojen mukaisesti. Esimerkkinä tästä olivat delegointi sekä dokumentaation kehittäminen ja uusien toiminnanohjausjärjestelmien mukaanotto. Yrittäjien puheen perusteella työntekijät ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä muutoksiin. Liiketoiminnan kasvattamista ei varsinaisesti koettu tärkeäksi, vaan toiminnan muokkaamista ”yrittäjän näköiseksi”.

#### **4.1 Matalan kynnyksen neuvonta ostajan näkökulmasta**

Haastateltujen yrittäjien mielestä heidän saamansa matalan kynnyksen neuvonta oli laadultaan hyvää ja asianmukaista. Tästä huolimatta he joutuivat etsimään paljon tietoa ja selvittämään asioita itse. Epävarmuus koettiin raskaaksi, kun omistajanvaihdoksen toteutuminen ei vielä neuvotteluiden aikana ollut täysin varmaa ja tilanteet olivat uusia. Asiantuntijoiden ja palveluntarjoajien aikatauluista johtuva odottaminen koettiin raskaaksi. Ostaja saattaa kokea, että tulevaisuus on toisten käsissä ja luottamuksen rakentaminen on hidasta. Neuvotteluiden edetessä esimerkiksi rahoitukseen ja muihin käytännön seikkoihin liittyvät epävarmuudet aiheuttivat psyykkistä kuormitusta.

Psykologian alalla laajasti käytetyn itsemääräämisteorian mukaan ihmisen työhön liittyvät psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2000). Autonomialla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on kokemus siitä, että tekeminen on lähtöisin ihmisestä itsestään ja hänellä on oman tilanteensa hallinta. Kyvykkyys on kokemus asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta ja yhteenkuuluvuus on kokemus siitä, että on osana välittävää yhteisöä (Martela ym., 2017). Hyvinvoinnin kannalta näiden perustarpeiden täytyminen on tärkeää. Vaikka matalan kynnyksen neuvonnan tehtävä ei ole toimia asiakkaan psyykkisenä tukena, on näiden tekijöiden olemassaolo hyvä tiedostaa ja tunnistaa myös neuvonnassa.

Yrityskauppa on ostajalla ja myyjälle henkisesti raskas prosessi, johon liittyy monenlaisia tunteita ja kokemuksia. Salassapitosopimuksen takia osapuolilla ei ole mahdollisuutta puhua tilanteesta ja jakaa tuntemuksiaan muille kuin lähimmille ihmisille. Usein yrittäjäksi ryhtyminen ja yrityksen ostaminen on ainutkertainen merkittävä tapahtuma koko elämässä. Yritysneuvojat ja OV-asiantuntijat kohtaavat jopa kymmeniä asiakkaita vuodessa ja käytännön työ hoituu rutiininomaisesti. Asiakkaalla ja neuvojalla on siis hyvin erilaiset lähtökohdat kohtaamiselle ja prosessille, kun neuvoja ”hoitaa vain työnsä” ja asiakas ”hoitaa elämänsä käännekohtaa”. Haastavassa asiakastilanteessa neuvoja saattaa ajatella asiakkaan olevan haastava, vaikka todellisuudessa tilanne on asiakkaalle uusi, kuormittava ja haastava, joka välittyy vuorovaikutustilanteisiin. Vuorovaikutus haastavalta tuntuvan asiakkaan kanssa olla sujuvampaa ja vähemmän kuormittavaa, kun ongelmaa ei lähestytä asiakkaan, vaan asiakkaan tilanteen kautta. Neuvoja voi kysyä itseltään, miksi asiakas on haastava.

Tämän selvityksen perusteella uudet yrittäjät halusivat kehittää yritystä ”oman näköiseksi” eikä heillä varsinaisesti ollut tavoitteena kasvattaa yritystä ainakaan merkittävästi. Yksi yritys neljästä oli kasvanut merkittävästi, mutta yrittäjän puheen perusteella ”se oli vain tapahtunut”. Kuten aikaisemmin mainittu, Työ- ja elinkeinoministeriö on maininnut omistajanvaihdosten tukemisen yhdeksi tavaksi synnyttää kasvuyrityksiä. Omistajanvaihdoksilla turvataan yrityksen jatkuvuus ja työpaikkojen säilyminen, mutta yritysneuvonnassa ja yritysten tukemisessa voisi olla hyödyllistä keskustella yrittäjän kanssa myös yrityksen proaktiivisesta kehittämisestä ja kasvusuunnitelmasta. Uuden yrittäjän voi olla vaikea ajatella exit-suunnitelmaa, mutta yrityksen jatkuvuuden ja omistajanvaihdosten tukemisen vuoksi olisi aiheellista ottaa teema esille myös uuden yrittäjän neuvonnassa.

## Lähdeluettelo

- Alpeza, M., Tall, J. & Mezulic Juric, P. (2018). The Challenges of SME Business Transfers: The Evidence from Croatia and Finland. *Organizacija* 51. 135-145. 10.2478/orga-2018-0012.
- Battisti, Martina & Williamson, Amanda. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*. 22. 32-48. 10.1080/13215906.2015.1022129.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y. & Weber, Y. (2015), The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *Brit J Manage*, 26: 596-616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>
- Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., Hemminki, A., Viljamaa A. & Joensuu-Salo, A. (2022). Yritysten omistajanvaihdospalveluiden nykytilanne – Selvitys julkisten toimijoiden palveluista. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- L 12.8.2011/948. Kilpailulaki.
- Lilja, K. & Sandelin, S. (2020) Koskaan ei ole liian aikaista. Teoksessa Lilja, K., Sandelin, S. & Lindgren, S. (2020). "Ei mikään laki voi olla noin hullu": Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdoksesta ja yrittäjyydestä. (20-30). Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Meijaard, J. 2005. Business transfer in the Netherlands. *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM.
- Mesiäislehto, M., Elomäki, A., Kivipelto, M., Närvi, J., Räsänen, T., Sutela, H. & Kärkkäinen, E. (2022). Koronakriisin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:46.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (Second edition.). Sage.
- MOP. (2022) MOP-hankkeen raportti. Määritelmä – Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelut. <https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/07/Maaritelmä-Yritysten-omistajanvaihdosten-matalan-kynnyksen-neuvontapalvelu.pdf>
- MY Tilastot. Oulun yliopiston mikroyritysten tilastokatsaus 2013-2020. [https://www oulu.fi/my\\_tilastot/](https://www oulu.fi/my_tilastot/)
- Omistajanvaihdosfoorumi. (2022). Omistajanvaihdosten vuosivolyymit selvitetty ensi kertaa – lähes 4000 yritystä siirtyy vuosittain uusiin käsiin. <https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Omistajanvaihdostilasto-tiedote-1.pdf>
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T. & Rautiainen M. (2019). Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajanvaihdoksissa. LUT-Yliopisto.
- Ryan, W.G. & Bernard, H.R. (2000). Data management and analysis methods. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research* (2.ed.) (769-802). Sage Publications.
- Martela, F., Mäkilallio, I & Virkkunen V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Suorsa, T. (2014). Todellisinta on mahdollinen: Systeminen ja subjektiiviteellinen näkökulma kasvatopsykologiseen kokemuksen tutkimukseen. Oulun yliopisto.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutukset työelämään. Tilastokeskus.
- Stenlund, A. (2020). *Grounded theory: Matka teoriaan*. BoD - Books on Demand.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Käsitteet. Mikroyritys. Haettu 19.7.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Suomen virallinen tilasto. Kokeelliset tilastot. Yritysten omistajanvaihdokset. Haettu 29.11.2022 osoitteesta [https://pxdata.stat.fi:443/PxWeb/api/v1/fi/Kokeelliset\\_tilastot/yrom/koeti\\_yrom\\_pxt\\_13s4\\_fi.px](https://pxdata.stat.fi:443/PxWeb/api/v1/fi/Kokeelliset_tilastot/yrom/koeti_yrom_pxt_13s4_fi.px)
- Van Teeffelen, L. (2010). Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. 10.13140/RG.2.1.4515.8888.
- Van Teeffelen, L., Uhlaner, L. & Driessen, M. (2009). The Importance of Specific Human Capital, Planning and Familiarity in Dutch Small Firm Ownership Transfers: A Seller's Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 14. 10.1504/IJESB.2011.042166.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. (2013) Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, B. Raportteja ja selvityksiä 74. <https://www.theseus.fi/handle/10024/64381>

- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M (2018). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Ov-foorumi.
- Weesie, Edwin. (2017). Psychological barriers in business transfers: How to cope with the transfer of SME ownership. PhD Thesis.10.13140/RG.2.2.21660.18561.
- Tall, J. (2014). Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitösk. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-547-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf)
- TEM, (2022). Yrittäjyysstrategia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:32.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää, M. & Petäjä, E. (2012). Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A9. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Tall, J., Jounsuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirta, M. (2021). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. Ov-foorumi.
- Weesie, E. (2017). Psychological Barriers In Business Transfers: How to cope with the transfer of SME ownership. Hogeschool Utrecht.



**KERTTU SAALASTI  
INSTITUUTTI**  
**OULUN  
YLIOPISTO**

Oulun yliopisto  
Kerttu Saalasti Instituutti  
Pajatie 5, 85500 Nivala  
[www.oulu.fi/ksi](http://www.oulu.fi/ksi)



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



ISBN 978-952-62-3594-3 (elektroninen)  
ISSN 2814-4406 (verkkójulkaisu)